

**GUIA
PARA
A
INOVA
ÇÃO**

GUIA PARA A INOVAÇÃO

iniciativa

Câmara Municipal do Porto

Filipe Araújo
Vice-Presidente
e Vereador do Pelouro
da Inovação e Ambiente

coordenação executiva

Paulo Calçada

conteúdos e coordenação técnica

Sofia Peres
Catarina Branco

fotografia

Associação Porto Digital
Pedro Figueiredo
Filipa Brito

edição

FES Agency

design

atelier d'alves

impressão

Maiadouro

depósito legal

452 509/19

1.ª edição

produzido por

ASSOCIAÇÃO

PORTO DIGITAL



Porto Innovation Hub
Largo do Dr. Tito Fontes, 15
4000-538, Porto

www.portoinnovationhub.pt
info@portoinnovationhub.pt

1 VISÃO GERAL P.9

2 COMPREENDER
A INOVAÇÃO, O QUE
NOS MOTIVA P.15

2.1 O “*SWEET SPOT*”
DA INOVAÇÃO

2.2 INOVAÇÃO
QUE NOS RODEIA
— CONTEXTO NACIONAL
E INTERNACIONAL

3 A INOVAÇÃO
NO CONTEXTO DA
CIDADE DO PORTO P.39

3.1 PORTO ATUALMENTE

4 A INOVAÇÃO
NO CONTEXTO
DO MUNICÍPIO P.51

5 INOVAÇÃO ORIENTADA
PELO *DESIGN* P.57

5.1 *DESIGN* DE SERVIÇOS
COMO UM “TEATRO”

5.2 *DESIGN* DE SERVIÇOS
VERSUS DESIGN THINKING

5.30 MODELO *DOUBLE*
DIAMOND COMO PROCESSO
DE INOVAÇÃO

6 PORTO INNOVATION
HUB P.85

7 GLOSSÁRIO P.95

1

VISÃO GERAL

Nas últimas duas décadas, surgiu em Portugal um fervilhante ecossistema de inovação e empreendedorismo tecnológico. No entanto, é importante sublinhar a individualidade dos dois conceitos, pois inovar vai muito além da criação de mais empresas ou da resposta tecnológica a desafios. É necessário encarar a inovação como uma lógica de resolução de problemas e melhoria de experiências, transversal a cidadãos, empresas e outras organizações (públicas e privadas).

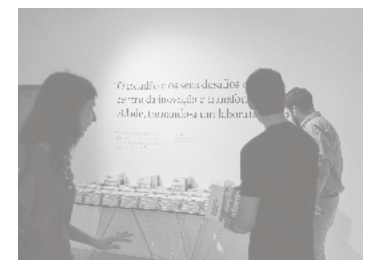


De uma forma prática, podemos definir a inovação como a **transformação do conhecimento em valor**, podendo este ser tangível ou intangível, alterando processos, produtos e serviços ou modelos de negócio. Acima de tudo, a inovação pretende criar impacto direto na vida das pessoas, no funcionamento das organizações e na experiência, no que diz respeito ao uso de produtos, serviços ou processos. Torna-se assim indiscutível o papel que **a inovação tem no desenvolvimento da sociedade**.

À escala urbana, a inovação possui um papel ainda mais relevante ao potenciar a **criação de oportunidades** para que os cidadãos assumam, também eles, um papel determinante enquanto motor de transformação e desenvolvimento. Essa abertura contribui para que as cidades sejam verdadeiros **laboratórios vivos de inovação**, explorando novos cenários e oportunidades que contribuam assim para a evolução da qualidade de vida dos cidadãos e para o desenvolvimento da cidade.

Neste contexto, o **“Guia para a Inovação”** pretende ser um instrumento de apoio ao **desenvolvimento e melhoria de serviços**

e produtos centrados nas necessidades dos cidadãos e dos visitantes do Porto. Na primeira parte deste guia, pretende-se explorar conceitos relacionados com inovação e partilhar experiências, lembrando ainda como a cidade do Porto, e as suas instituições, têm aplicado estes conceitos com base num forte envolvimento com os cidadãos. Na segunda parte, disponibilizamos o **“Toolkit para a Inovação”** com técnicas, métodos e dicas de como **passar da teoria para a prática**.



Em resumo, este guia apresenta um conjunto de sugestões de metodologias de inovação participativa, que se espera, possam contribuir para que a inovação seja cada vez mais um verdadeiro aliado na resolução de problemas e desafios vividos por todos nós. Deste modo, convidamo-lo a ser parte ativa no processo de transformação através da inovação. ●



2

COMPREENDER
A INOVAÇÃO,
O QUE NOS
MOTIVA

No contexto deste guia, assumimos a inovação como sendo a capacidade de reinventar formas de pensar e agir, alterando processos, produtos, serviços e modelos de negócio. O conceito de inovação é amplo, podendo ser aplicado a qualquer área, segmento ou negócio. Desta forma, é nosso objectivo tornar claro que a inovação não se limita ao desenvolvimento de novos produtos tecnológicos ou disruptivos.

“O *Design* é um dos fatores que mais contribui para a qualidade da experiência dos utilizadores dos serviços. Para que os governos permaneçam credíveis aos olhos dos seus cidadãos, eles devem tratar a qualidade do design dos seus serviços tão seriamente quanto os seus melhores negócios”.

Tim Brown, CEO and president, IDEO.



Porto GovJam, 2018.

Pensar em inovação é ir além da tecnologia e dos produtos materiais, é também procurar novas formas de **melhorar experiências** através do desenvolvimento de serviços centrados nas pessoas, criando assim **valor incremental e mensurável**.



Ainda que seja comum associar-se a inovação à realidade empresarial, a verdade é que esta é **transversal à sociedade**. Importa, por

isso, conhecer quatro dos principais eixos tradicionais de abordagem da inovação — inovação nas empresas, inovação no setor público, inovação social e inovação nas cidades — e de que forma têm sido abordados na realidade portuguesa.

A **inovação empresarial** acontece quer através da criação de novas empresas, quer pela renovação de empresas ou organizações já estabelecidas, nomeadamente através da criação ou melhoria de serviços, produtos, processos organizacionais, entre outros aspectos da orgânica empresarial.

A **inovação social** é, sem dúvida, o ramo da inovação que mais se foca em problemas sociais nas comunidades. Idealmente, foca-se em problemas complexos que afetam as camadas mais desfavorecidas da população, com o objetivo de criar um impacto positivo nas suas vidas, promovendo a igualdade e a inclusão.



Porto GovJam, 2018.

No **setor público**, dada a sua grande influência em todos os pilares da sociedade, a inovação adquire dinâmicas muito próprias. A inovação na administração pública assume um papel fundamental na forma como são pensadas e implementadas as políticas públicas e como é valorizada a noção de serviços públicos. Acima de tudo, importa **defender o papel dos cidadãos**, tendo-os como ponto central em todo o processo.

Neste contexto, ainda que se fale da inovação à escala nacional ou global, a verdadeira inovação acontece cada vez mais à **escala urbana**, ao nível das comunidades e das cidades. É a este nível que existe a proximidade, a diversidade e a concentração ideal de pessoas, infraestruturas e conhecimento, para que **o impacto das soluções seja real e significativo**. Esta realidade envolve um

novo tipo de responsabilização dos governos e autoridades locais, sendo que os desafios surgem em torno dos mais variados temas, da mobilidade à sustentabilidade.

A forma como se materializa o **processo de inovação** e a **metodologia** que a rege é precisamente um dos temas que abordaremos neste guia. ●



Iniciativa de participação cívica no Largo 3 de Fevereiro, Aldoar, 2018.

Workshop Scalling with the city, Semana Start&Scale, 2018.



2.1 O “SWEET SPOT” DA INOVAÇÃO



“Para mim foi um prazer participar nesta sessão de trabalho. Acho muito útil dinamizar mais sessões com este tipo de equipas multidisciplinares para tratar de assuntos específicos de interesse para toda a comunidade municipal.”

Fernanda Santos, Chefe de Divisão.

Sessão de trabalho de Mobilidade e Via Pública, 2018.

Sessão de trabalho de Mobilidade e Via Pública, 2018.

Neste guia pretendemos demonstrar que a inovação é um processo inclusivo, do qual todos **podemos e devemos fazer parte**. É sempre possível inovar quando se compreende que a inovação pode estar presente em qualquer situação do nosso trabalho, da nossa vida, nas mais pequenas ações do dia-a-dia, aos processos técnicos mais complexos.

No arranque do processo de inovação, o primeiro passo que iremos explorar é o conceito de “**pensar fora da caixa**”, distanciando-nos do produto, serviço, processo ou organização, sobre o qual pretendemos identificar necessidades de melhoria ou desenvolvimento. O objetivo é desenvolver uma visão holística, avaliar de forma imparcial o contexto e, através da criação de **empatia e espírito de experimentação**, entender quais os desafios, as necessidades e os comportamentos dos diferentes intervenientes do ecossistema que nos rodeia.

A etapa seguinte passa por trabalhar no sentido de deixar de analisar o problema de forma meramente funcional, e **desmistificar também a ideia** de que a tecnologia é o principal catalisador para a criação de soluções inovadoras.



Por fim, é fundamental, no contexto da nossa área de atividade, olhar para a **complexidade emocional dos cidadãos**, como utilizados finais, e compreender também o **contexto sociocultural e organizacional** que suporta as nossas ações, só assim poderemos enriquecer todo o processo de desenvolvimento e todo o processo de inovação.

É importante entender a inovação de uma forma abrangente, trabalhando com um amplo conjunto de ferramentas que nos permitam alcançar resultados da forma mais eficiente e eficaz.

A figura 1 pretende demonstrar que o nosso ponto de partida para um processo de inovação deverá considerar diferentes áreas de interesse. Deste modo, devemos reunir o que é **desejável do ponto de vista**



Workshop Scalling with the city,
Semana Start&Scale, 2018.

do cidadão/utilizador (Pessoas), com o que é **tecnologicamente praticável** (Tecnologia) e **economicamente sustentável** e viável (Negócio). Através da aplicação de técnicas e ferramentas baseadas no *Design Thinking* e outras metodologias, conseguimos desenhar e fornecer uma **experiência inovadora com foco nas pessoas, nos cidadãos**.

Este **sweet spot**, ou ponto ideal, é alcançado quando estas três áreas — as **necessidades das pessoas**, a **viabilidade** da tecnologia e a **estratégia de negócio** — se convertem em **valor** (intangível e/ou tangível) para a cidade e, preferencialmente, criando também novas oportunidades de mercado. ●

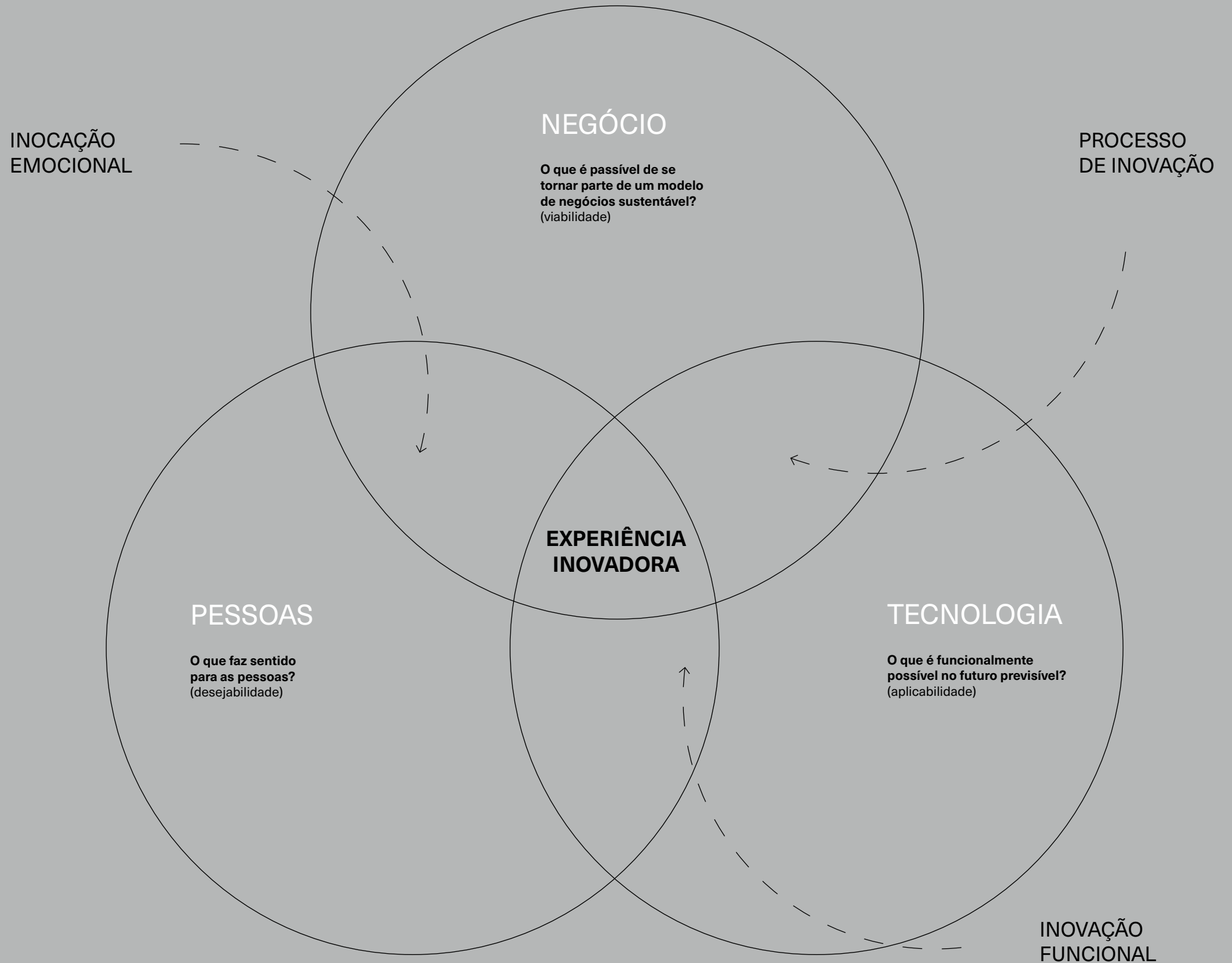
Porto GovJam, 2018.



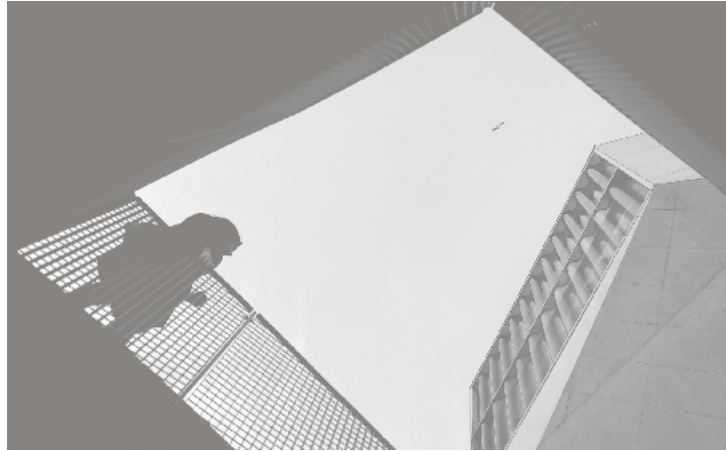
Porto GovJam, 2018.



FIGURA 1 Adaptado de diagrama de Venn, "People (desirable), business (viable) and technical (feasible)", Tim Brown, 2007.



2.2 INOVAÇÃO QUE NOS RODEIA



— CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

“Há uma separação entre aqueles que fazem as políticas e aqueles que prestam os serviços, e isso geralmente resulta numa experiência de serviço incoerente para os cidadãos. Uma abordagem liderada pelo design conecta esses pontos (...) e um grande número de governos está agora a experimentar neste âmbito”.

Designing for Public Services, IDEO & Nesta, 2017.

Porto Innovation Hub, 2017.



Nos dias que correm, pode dizer-se que a **inovação é tida como uma das prioridades** de muitos governos e organizações públicas. Assim sendo, nos últimos anos, foram muitos os laboratórios, iniciativas transversais, ou projetos específicos, criados para **fomentar inovação no setor público**. Num formato de síntese, mas também de inspiração para o trabalho futuro, apresentamos em seguida alguns dos exemplos de referência. ●

CIVIC INNOVATION LAB ¹

LOS ANGELES, ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Um laboratório de inovação onde cidadãos e governo trabalham coletivamente para desenvolver soluções urbanas nas áreas de habitação, educação, estabilização dos bairros, transportes e apoio a pequenas empresas. Como? Criando “um processo de múltiplas partes interessadas projetado para prototipar e testar soluções viáveis para desafios cívicos e sociais - impulsionados pelos cidadãos, informados através de dados abertos e apoiados pelo governo local”.

GOVLAB ²

NOVA IORQUE, ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

A partir de Nova Iorque, o The Governance Lab tem como missão tornar a vida das pessoas mais fácil, ajudando a inovar na forma de governação. Pretende fortalecer instituições públicas e privadas fornecendo informação para um trabalho mais aberto nas organizações e promovendo a participação na tomada de decisões e resolução de problemas.

LAB FOR THE CITY ³

MÉXICO

O Lab for the City é um laboratório de inovação híbrido (governamental e cívico) que facilita a colaboração e o diálogo entre os cidadãos e o governo. Promove a criatividade e a inovação dentro e fora do governo e está frequentemente a testar novas práticas e ideias para as adaptar às necessidades da cidade.

LABORATORIO DE GOBIERNO ⁴

CHILE

Integrado no Governo do Chile, o Laboratório de Gobierno é um espaço de inovação cívica cujo objetivo é construir novas relações entre o governo e os cidadãos. Desenvolve, facilita e promove processos de inovação em serviços públicos, com ênfase nos cidadãos.

MARS SOLUTIONS LAB ⁵

CANADÁ

De Toronto para o mundo, o MaRS quer ser líder na mudança. Para isso, este laboratório junta educadores, investigadores, cientistas sociais, empreendedores e especialistas na área da economia para investigar o processo de inovação de instituições públicas e privadas. O objetivo é diminuir as barreiras entre as necessidades da população e a oferta governativa.

SOCIALAB ⁶

AMÉRICA DO SUL

A Socialab é uma rede sul-americana, presente na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México, no Uruguai e na Guatemala, que gira em torno da inovação social. Enquanto ONG, o objetivo é enfrentar os desafios sociais, como a pobreza ou a desigualdade, assim como gerar impacto social positivo. Assim sendo, a principal tarefa é apoiar, financiar e colaborar com empreendedores que tenham ideias e uma visão de impacto social, através de oficinas, aulas e o ensino de metodologias de trabalho.



CCHUB OPEN LIVING LAB ⁷

NIGÉRIA

O hub de co-criação OLL é o principal centro de inovação social da Nigéria, criado para incentivar a inovação tecnológica no país e facilitar o pensamento colaborativo e criativo. Hoje, é acima de tudo o ponto de contacto de uma vasta comunidade de indivíduos e organizações (entre tecnólogos, empreendedores, ONGs, empresas na área da tecnologia, e/ou investidores) que pretendem aplicar a tecnologia na resolução de problemas sociais na Nigéria. Desde a sua criação, o CcHub já apoiou mais de 50 startups de tecnologia com soluções sociais inovadoras.

CENTRE FOR PUBLIC SERVICE INNOVATION ⁸

CENTURION, ÁFRICA DO SUL

O Centro de Inovação do Serviço Público (CPSI) foi criado em 2001 pelo Ministro do Serviço Público e Administração da África do Sul. O objetivo é que facilite a descoberta, desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras que melhorem a prestação de serviços no setor público. O CSPI funciona ainda como canalizador da partilha de conhecimento, uma vez que outra das suas funções passa por identificar e partilhar informações referentes às tendências de inovação nacionais, em todo o continente africano e além-fronteiras.

KENYA GARAGE ⁹

QUÊNIA

Este laboratório de inovação deu origem a várias iniciativas, das quais se realça o “Code for Africa”, que trabalha com dados abertos e projetos governamentais. Um desses projetos é o Star Health, cujo objetivo é “manter o setor da saúde responsável perante os cidadãos”.



CIVIC INNOVATION LAB ¹⁰

PAQUISTÃO

Um laboratório de inovação cívica formado principalmente por voluntários que trabalham em colaboração com o governo, organizações sem fins lucrativos e meios de comunicação. Trabalham essencialmente com projetos de tecnologia, dados e políticas para fortalecer as suas comunidades. A Social Story Telling App é um dos seus projetos, uma aplicação que pretende permitir aos cidadãos serem ouvidos. As pessoas podem partilhar as suas histórias com o mundo e até mesmo encontrar soluções em conjunto.

INNOVATION LAB, TRANSFORMATION OFFICE ¹¹

SINGAPURA

Singapura tem investido na disseminação de práticas de inovação em todo o serviço público de 145.000 pessoas, e tanto o Innovation Lab como o Transformation Office são provas desse investimento. Parte da Divisão de Serviços Públicos (PSD) e a agência central de recursos humanos do Gabinete do Primeiro Ministro, foram formados para desenvolver e fomentar uma verdadeira cultura de inovação em todo o serviço público.

NATIONAL INNOVATION AGENCY ¹²

TAILÂNDIA

A NIA pretende tornar-se uma agência especializada na promoção e apoio à inovação para a competitividade nacional, na Tailândia. Para alcançar essa visão, a NIA funciona como uma unidade central na coordenação e criação de redes e parcerias de diferentes organizações em várias áreas de atuação, como educação, tecnologia, finanças ou investimento.

PUBLIC DIGITAL INNOVATION SPACE ¹³

TAIWAN

O Public Digital Innovation Space trabalha juntamente com ministérios e departamentos para fornecer serviços digitais com maior eficiência, através da criação de um processo automatizado e baseado em dados estruturados. Na sua essência, estabelece canais de diálogo entre a comunidade e facilita a rede de parceiros locais, nacionais e internacionais.

UN GLOBAL PULSE ¹⁴

INDONÉSIA

Um laboratório de inovação cívica conduzido pelas Nações Unidas, com foco em projetos que usam meios de comunicação social e outras fontes de dados para enfrentar os desafios do desenvolvimento social, como por exemplo, os preços de alimentos e combustíveis, o emprego ou a pobreza urbana. O Pulse Lab trabalha em cooperação com o governo, agências da ONU, academia, setor privado e outras organizações internacionais para dar início a projetos como o "Translator Gator, um novo jogo de idiomas para apoiar pesquisas." O UNGlobal Pulse tem outro laboratório em Kampala, Uganda.



BARCELONA URBAN LAB ¹⁵

ESPANHA

Criado com o objetivo específico de atuar no uso da cidade de Barcelona como um laboratório urbano, o Barcelona Urban Lab já permitiu às empresas empreendedoras da cidade testarem, em ambiente real, vários projetos inovadores no ecossistema da metrópole.

KENNISLAND AMSTERDAM ¹⁶

PAÍSES BAIXOS

A premissa deste laboratório é a busca incessante por respostas a várias questões sociais que se vão levantando, como por exemplo: “Como conseguiremos manter os nossos sistemas de saúde com o envelhecimento da população?”; “Estaremos a ensinar os conteúdos certos?” São milhares as perguntas que o Kennisland pretende ver respondidas, num tom sempre crítico, mas otimista.

LA 27E RÉGION ¹⁷

FRANÇA

Este “laboratório público de transformação” tem como objetivo examinar as políticas públicas, através do envolvimento de cidadãos e funcionários públicos. Essencialmente, cria equipas multidisciplinares compostas por pessoas com diferentes capacidades e contextos e leva a cabo iniciativas formativas e educacionais em várias áreas.

LABX ¹⁸

PORTUGAL

Em Portugal, o LabX experimenta novas soluções para melhorar os serviços públicos e o dia-a-dia dos cidadãos e das empresas. O programa trabalha com especialistas, utentes, colaboradores e dirigentes em projetos assentes na inovação, para a conceção e desenvolvimento de serviços públicos eficientes e centrados no utente. Este projeto pertence ainda à Rede Internacional de Laboratórios de Inovação.

NESTA INNOVATION LAB ¹⁹

REINO UNIDO

Com a simples missão de apostar na inovação em prol do bem comum, o Nesta Innovation Lab foi criado no final da década de 90. Hoje, assume-se como um dos principais laboratórios de inovação a nível mundial. Começou com o apoio a projetos individuais de grandes empreendedores e atualmente dá suporte a vários setores emergentes.

SOCIAL IMPACT LAB ²⁰

ALEMANHA

Este grupo de laboratórios de inovação social está localizado em várias cidades alemãs, como por exemplo, Frankfurt ou Berlim, e concentra-se no desenvolvimento de novos projetos sociais. Pessoas com ideias de projetos, que podem ir do microcrédito à literacia digital entre os idosos, podem candidatar-se a um programa de mentoria e treino que tem a duração de 6 meses.

SITRA ²¹

FINLÂNDIA

A Sitra financia o futuro. Com uma aposta clara na “Nova Era do Bem-Estar”, este programa é talvez um dos mais antigos da Europa, tendo o seu início no final da década de 60. O principal objetivo deste laboratório é tornar a Finlândia pioneira na sustentabilidade.

THE MINDLAB ²²

DINAMARCA

O MindLab é um laboratório de inovação intergovernamental, ou cívico, cujos projetos são baseados na procura de soluções para problemas sociais. Abrange áreas como o empreendedorismo, a educação e o emprego.



THE POLICY LAB AT THE UNIVERSITY OF MELBOURNE ²³

MELBOURNE

O objetivo do The Policy Lab, situado em Melbourne, é abordar os desafios contemporâneos da política e do processo de formulação de novas políticas. Com este objetivo, constrói um programa de investigação centrado em três temas principais: opinião e *expertise* em política, sistemas de políticas e projetos que lidam com questões específicas e setores de políticas.

SYDNEY POLICY LAB ²⁴

SYDNEY

O Sydney Policy Lab é um centro para indivíduos que partilham a paixão pelo compromisso comum com o bem público. Existe, essencialmente, para motivar parcerias dinâmicas entre comunidades, formuladores de políticas e investigadores. Este é o local onde as pessoas se reúnem e identificam o que têm em comum e descobrem como construir mudanças para o futuro.

NZ GOVT SERVICE INNOVATION LAB ²⁵

NOVA ZELÂNDIA

O Service Innovation Lab foi criado em 2018 com o objetivo de oferecer um espaço de trabalho colaborativo, em que agências governamentais, organizações não-governamentais (ONGs) e o setor privado pudessem trabalhar juntos na projeção de serviços públicos integrados. Sendo um espaço neutro onde estas entidades e organizações se podem dissociar das suas próprias atividades, permite criar uma dinâmica muito diferente da habitual, levando a que se abordem a criatividade e o *design* de serviços de uma forma totalmente inovadora.

AUCKLAND CO-DESIGN LAB ²⁶

AUCKLAND

O Auckland Co-design Lab é composto por uma equipa de inovação do setor público, fruto de uma colaboração única entre o governo central e local. Criado em janeiro de 2015, desenvolve novas ideias em resposta a questões sociais complexas, aplicando os princípios de *co-design*.



3

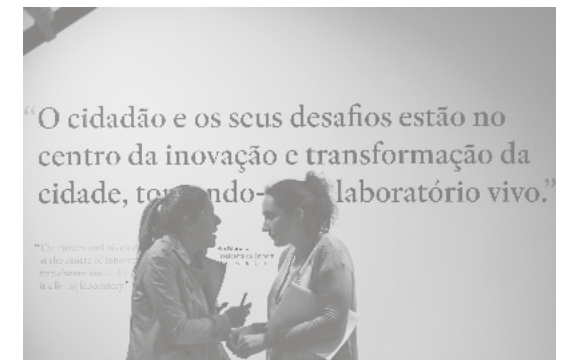
INOVAÇÃO
NO CONTEXTO
DA CIDADE
DO PORTO

Perante um ambiente competitivo e de constante mutação, é imposto às instituições públicas e privadas um ritmo acelerado de mudança e transformação. Só assim se podem adaptar às necessidades e expectativas do cidadão, enquanto utilizador de um serviço. Na esfera pública a pressão é constante, existindo uma crescente exigência da sociedade no sentido de satisfazer necessidades emergentes, obrigando assim a aplicação de novas práticas no funcionamento e gestão das organizações, e melhoria dos serviços e processos.

“Uma solução inovadora não tem necessariamente que ser complexa. Por vezes são pequenas mudanças que provocam “revoluções”. O trabalho em equipa é fundamental, a partilha de ideias.”

Participante do Porto GovJam 2018.

Porto Innovation Hub, 2017.



Neste contexto, e com o objetivo de dar resposta às necessidades identificadas, a cidade do Porto tem desenvolvido uma capacidade de resiliência e melhoria contínua que, associada à capacidade empreendedora da cidade, tem sido responsável pelo desenvolvimento de **soluções inovadoras para os múltiplos desafios**. Esta capacidade de inovar faz parte da cultura da cidade e é uma das suas principais forças de transformação e desenvolvimento.

A cidade do Porto procura ser **agregadora e facilitadora de inovação e criatividade**, apostando no conhecimento, na formação e no envolvimento de todos, cidadãos, empresas, especialistas e os colaboradores do Município do Porto, todos têm um papel fundamental neste processo. A cidade procura promover um **ecossistema de inovação transversal a toda a sociedade**, implementando **metodologias criativas e analíticas**, que induzem novos comportamentos e atitudes por parte dos intervenientes, e fazendo ainda uma aposta transversal no desenvolvimento das infraestruturas tecnológicas de suporte. ●





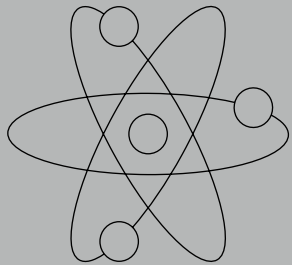
3.1 PORTO ATUALMENTE



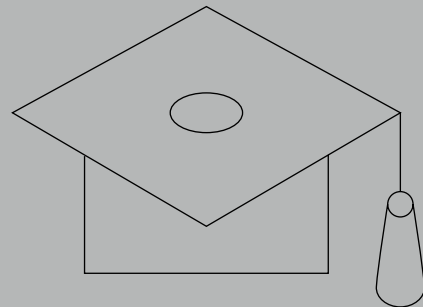
72.935

ESTUDANTES

de ensino superior na cidade, no conjunto da Universidade do Porto e Politécnico do Porto.



A qualidade das instituições de investigação portuguesas está entre as melhores do mundo



8 Instituições de ensino superior públicas e privadas lecionam inovação em serviços e produtos através da abordagem do *design* de serviços.

25.º

LUGAR

entre 138 países no Global Competitiveness Report.

13.000+

INVESTIGADORES

envolvidos em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D), em 2016.

25

empresas a aplicar ativamente a abordagem do design de serviços em Portugal.

7

são sediados na cidade no Porto.

2

são entidades pública, a Associação Porto Digital e Labx - Laboratório de experimentação.

Desde 2011, são organizados em Portugal

3

EVENTOS

de *design* de serviços com apoio de instituições internacionais sem fins lucrativos a saber

- GLOBAL SERVICE JAM
- GLOBAL GOVJAM
- SERVICE DESIGN DRINKS

1141

MILHÕES DE EUROS

gastos em inovação de produto e/ou processo na região norte do país, que inclui a Área Metropolitana do Porto, em 2016.

Em 2016,

63,2%

das empresas do norte do país levaram a cabo algum tipo de atividade de inovação.

No Porto, o investimento em investigação e desenvolvimento (I&D) em percentagem do PIB subiu de

0,84%

2003

para

2,01%

2012

Atualmente a cidade do Porto conta com

5 HUBS DE INOVAÇÃO

- PORTO INNOVATION HUB
- UPTEC
- OPO LAB
- REACTOR INNOVATION HUB
- DIGITAL INNOVATION HUB

3.0

A cidade do Porto é

TECH HUB EUROPEU COM MAIS RÁPIDO CRESCIMENTO

29.º

LUGAR na lista de cidades mais inovadoras da Europa

104.º

LUGAR no mesmo ranking a nível global.

4

INOVAÇÃO
NO CONTEXTO
DO MUNICÍPIO

Atualmente, o Município do Porto tem como objetivo transversal apostar na inovação participativa, como suporte ao desenvolvimento de novos projetos, focados na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e no aumento da eficiência dos serviços. Neste contexto, o Município do Porto procura desenvolver um plano de atividades que permita servir de catalisador das forças do ecossistema da cidade, articulando esta ação com um conjunto de atividades e instrumentos focados na componente de inovação organizacional.

“A Europa também deve desenvolver sua própria abordagem diferenciada para a inovação, que aproveite os seus pontos fortes e capitalize os seus valores ao adotar um conceito amplo de inovação, tanto a inovação orientada à investigação como a inovação em modelos de negócios, *design*, *branding* e serviços que adicionem valor aos utilizadores.”

Comissão Europeia (2010) “Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union”, 2010.

Porto Innovation Hub, 2017.



Como instrumento central da estratégia de inovação, o Município do Porto procura aplicar os princípios orientadores do **design de serviços** (*service design*) para desenvolver e melhorar os serviços prestados aos cidadãos e às empresas, assim como **promover uma mudança organizacional sustentável**.

Esta estratégia de inovação pretende ser **transversal e sistemática na cidade**, apostando nas políticas, nos processos e nas pessoas, e capacitando todas as áreas com o conhecimento e os instrumentos necessários para que contribuam ativamente no processo de transformação e melhoria de serviços.

Atualmente, esta metodologia já suporta projetos de inovação em diversas áreas, tais como mobilidade na cidade, evolução tecnológica, gestão de processos e serviços de atendimento ao cidadão, e ainda, o estudo de comportamentos em espaços urbanos. ●

Inovação na Transformação da Cidade

A Inovação na Transformação da Cidade

1 objetivo
3 meses
146 cidades
220

A Inovação na Transformação da Cidade

Inovação na Transformação da Cidade

A Inovação na Transformação da Cidade



5

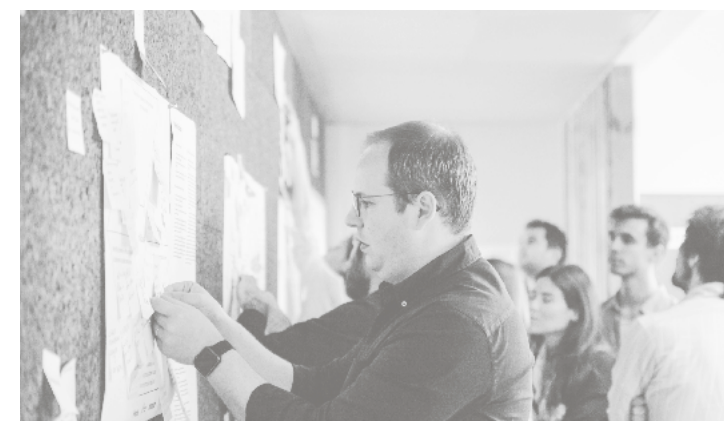
INOVAÇÃO
ORIENTADA
PELO *DESIGN*

A metodologia do design de serviços define-se como a aplicação criativa e analítica de ferramentas e métodos típicos do design com o objetivo de criar ou melhorar serviços. Caracteriza-se como a atividade de compreender, explorar, definir e organizar pessoas, infraestruturas, comunicação e componentes materiais de um serviço, com o objetivo de melhorar a experiência de serviços através da qualidade de interação. Pretende ainda criar valor significativo, tangível ou intangível, para os utilizadores e para o fornecedor de serviço. No final, pretende-se entregar um serviço de fácil utilização e desejável do ponto de vista do cidadão, isto é, que responda a necessidades concretas do utilizador.

“Para um utilizador, um serviço é simples, é algo que os ajuda a fazer alguma coisa.”

Louise Downe, *Design in government*, GOV.uk.

Workshop Scalling with the city,
Semana Start&Scale, 2018.



Uma vez que o *design* de serviços é uma abordagem **centrada nas pessoas**, ou *human-centered*, [ver glossário], o foco do processo de inovação está nas necessidades das pessoas, envolvendo **ativamente os cidadãos** e, no contexto do Município do Porto, os **colaboradores** no processo criativo de desenvolvimento de serviços.

Desenhar com e para as pessoas, é reconhecer que os cidadãos, tal como os colaboradores, conseguem ter boas ideias de como satisfazer as suas necessidades. E que os fornecedores de serviço possuem um profundo conhecimento acerca do que **cria valor para**

os cidadãos e do que funciona em **termos de eficiência e estratégia para a cidade**.

O *design* de serviços é **interdisciplinar**, dependendo das competências e habilidades de outras disciplinas. São exemplo a disciplina de **design** — através do uso de métodos e técnicas típicas do **design thinking** [ver glossário], *design* de produto, interação, entre outros —, de **ciências sociais** — com o uso da etnografia [ver glossário], sociologia e antropologia —, e gestão de estratégias. Estas disciplinas ajudam a perceber as necessidades, comportamentos e experiências dos utilizadores durante o processo de inovação.



Desenhar a cidade, Porto Innovation Hub, 2017.

Para que se tenha uma perspetiva da utilização desta metodologia neste contexto, de acordo com o mais recente “*Service Design Impact Report*”¹, o **setor público** é atualmente tido como o **maior cliente do mundo da metodologia do *design* de serviços e a tendência é de crescimento**. Esta nova abordagem ajuda a inovação no setor público em pelo menos cinco áreas distintas: na política organizacional, nas mudanças culturais e organizacionais, no treino e capacitação de cidadãos e organizações para um maior envolvimento entre todos, e na digitalização dos serviços, esta última bastante importante na inovação de serviços públicos. ●

¹Service Design Impact Report, Service Design Network: <https://www.service-design-network.org/books-and-reports/impact-report-public-sector>

Resumidamente, o *design* de serviços oferece uma **visão holística de todo o processo do serviço** e analisa como os diferentes intervenientes interagem e se relacionam (idealmente ou na realidade). Simplificando, esta metodologia tem por base **cinco princípios**:



Manter o **foco no utilizador final**, considerando tanto o cidadão como os colaboradores em todos os momentos;



Obter uma **visão holística** no processo de inovação (em que todos os serviços devem ser vistos como um sistema geral unificado e otimizado), em vez de focar apenas nas componentes individuais;



Cocriação como princípio transversal, considerando as opiniões dos utilizadores do serviço e todos os intervenientes do ecossistema;

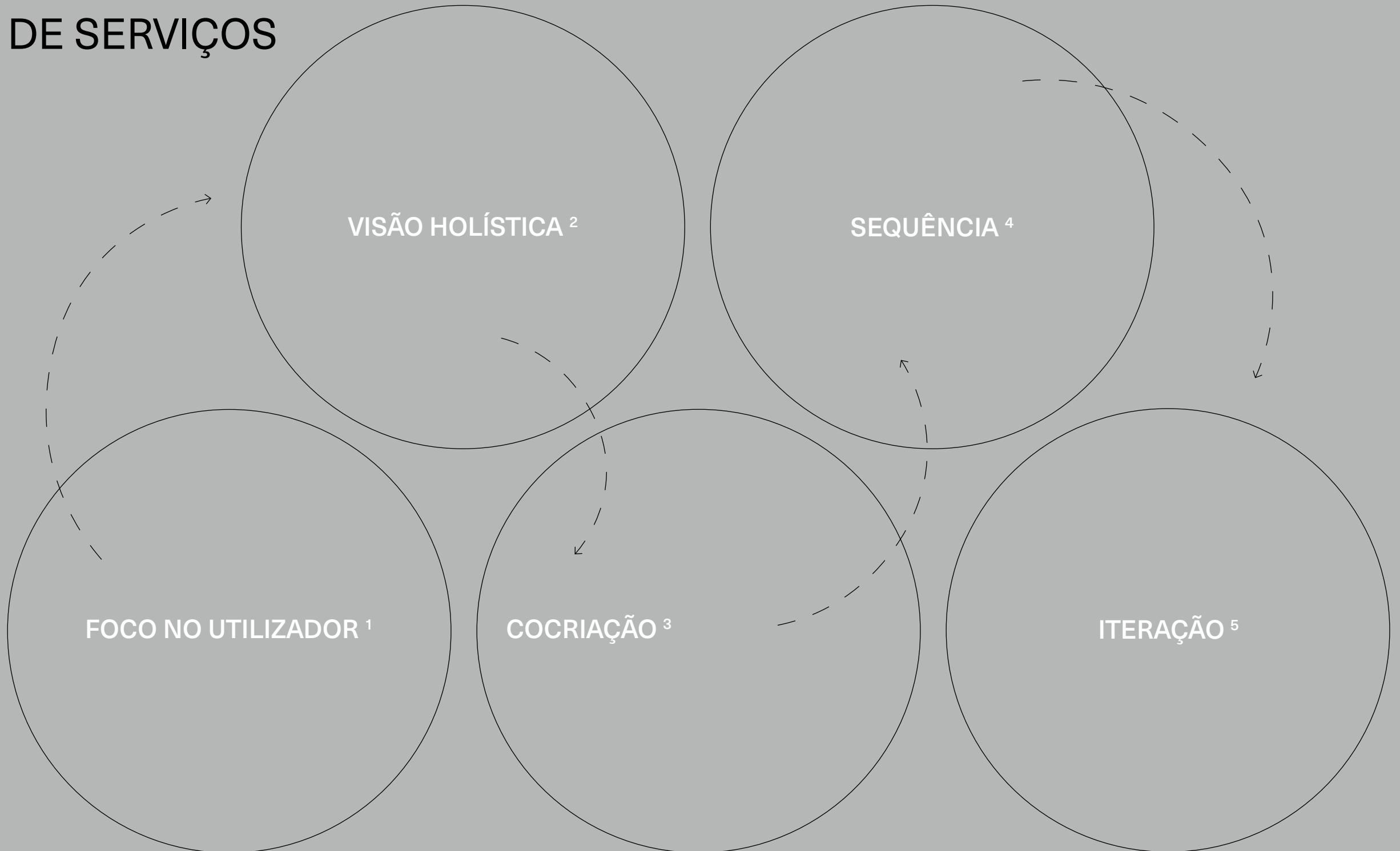


Construir uma **sequência detalhada das ações e eventos** interligados entre si, pois todas as ações devem ser consideradas no momento do *design* do serviço;



Desenvolver um **processo iterativo** com a construção de protótipos de baixa fidelidade do serviço, de modo a desenvolver uma experiência satisfatória para todos os intervenientes. Os serviços devem ser prototipados antes de serem lançados para o mercado.

5 PRINCÍPIOS DO *DESIGN* DE SERVIÇOS



1 Colocar o utilizador do serviço no centro, *human-centered approach*.

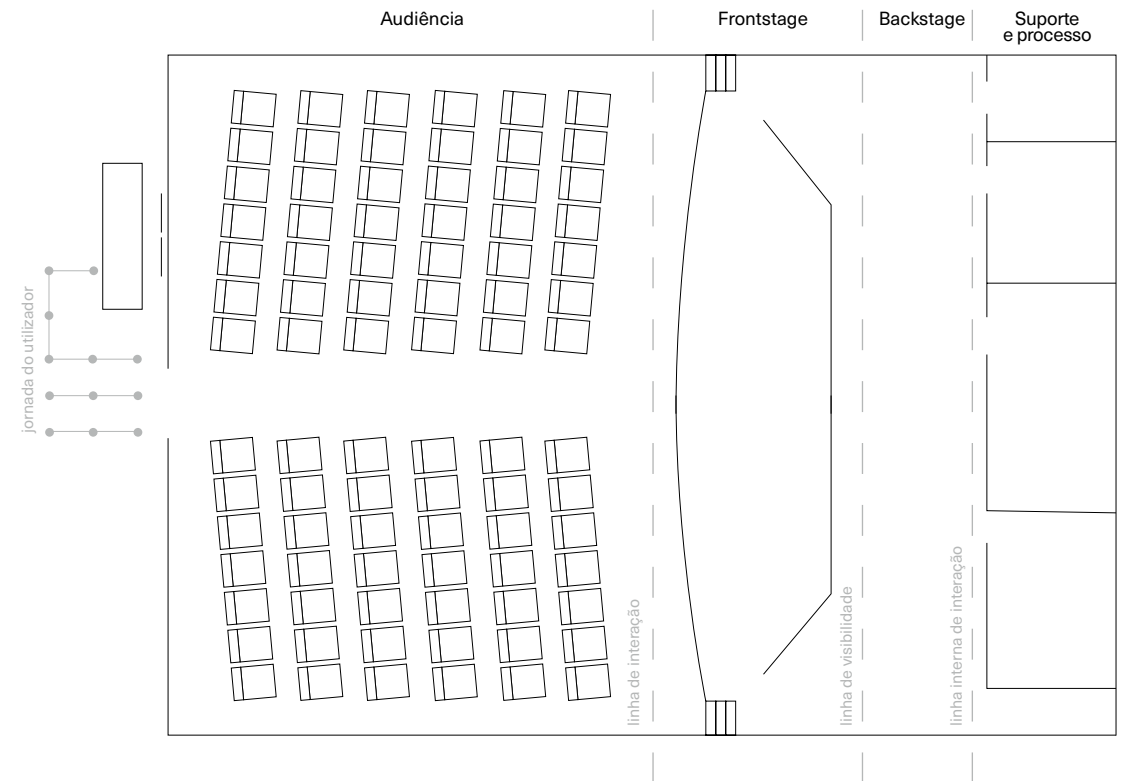
2 Olhar para todo o processo do serviço, desde o início ao fim.

3 Todos os *stakeholders* devem estar envolvidos no processo de inovação.

4 O serviço deve ser analisado como uma **sequência** de ações conectadas.

5 Usar protótipos e soluções para **testar e melhorar** de forma rápida.

5.1 DESIGN DE SERVIÇOS COMO UM “TEATRO”



Imaginemos uma peça de teatro: o edifício em pedra e madeira entalhada, a imponência do palco, o ambiente, os cenários, o ambiente, as luzes, os figurinos perfeitos, as performances ensaiadas, a música... tudo preparado para nos receber enquanto público, **enquanto utilizador**. Quanto mais ensaiada, cuidada e perfeita toda a experiência, mais poderoso será o seu **impacto no público**. Sendo uma **experiência inesquecível**, é quase certo que o público voltará. Tudo o que o **público vê** é chamado de **frontstage**; tudo o que o **público não vê** (ou não deve ver) e que acontece nos bastidores é chamado de **backstage**: o diretor, os coordenadores de iluminação, os cenógrafos... E apesar de, na sua natureza, o **backstage** ser invisível, tudo o que acontece no **backstage** deve ser tão perfeitamente ensaiado e cuidado como o que

se passa no **frontstage**, já que a mais pequena falha pode estragar toda a experiência da plateia. Afinal, o **frontstage** é também produto da eficácia dos bastidores, **backstage**.

O mesmo princípio da produção de um teatro, é aplicado ao **design de serviços (service design)**. O **frontstage** é constituído pelos canais de comunicação, produtos, interfaces digitais, entre outros pontos de contacto; enquanto que o **backstage** é tudo aquilo que permite que o serviço funcione, como a implementação de políticas, o suporte tecnológico, infraestruturas ou sistemas. Sem bastidores bem aperfeiçoados, é certo que o **serviço não conseguirá proporcionar uma experiência útil e desejável ao cidadão**. É essencial pensar sempre no serviço como um todo e não só como aquilo que o utilizador vê ou com o que contacta diretamente. ●



5.2 *DESIGN DE SERVIÇOS VERSUS DESIGN THINKING*

“Um serviço é algo que eu uso, mas não possuo. O design de serviço é, portanto, a criação de experiências de serviço, para que elas realmente funcionem para as pessoas. Removendo os solavancos que os tornam frustrantes e adicionando alguma magia para os tornar atraentes.”

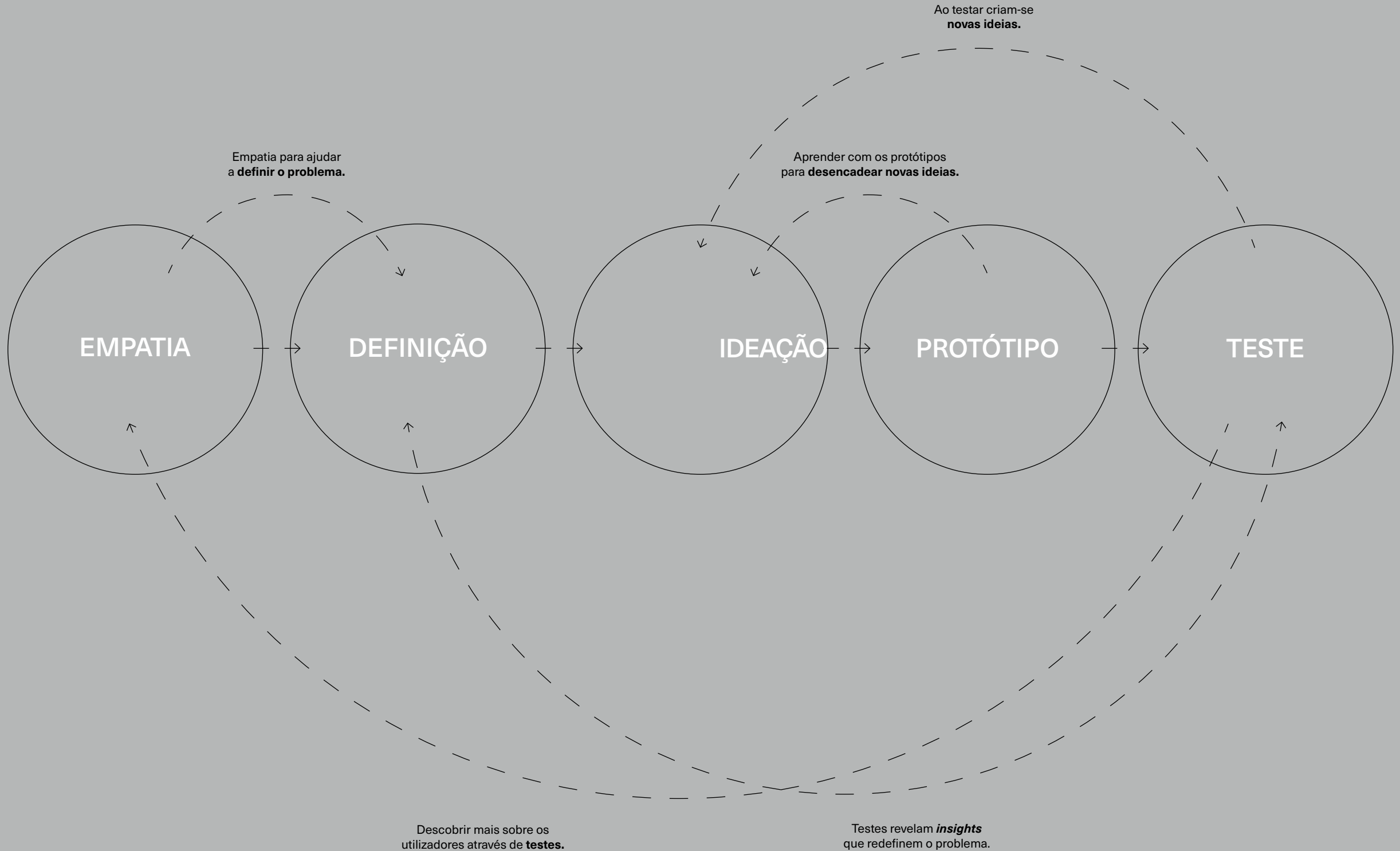
Mat Hunter, Design Council

Service Safari no espaço Gabinete do Município, 2018.



Por vezes, sentimo-nos rodeados de expressões ou *buzzwords* que não compreendemos. Em relação às disciplinas de *design* de serviços (*Service Design*) e *Design Thinking* esta dúvida é altamente provável, independentemente da lucidez da nomenclatura.

O ***Design Thinking*** é uma disciplina que recorre à **sensibilidade e ao modo de pensar típico do *design*** para responder às necessidades, aliadas ao tecnologicamente viável, resultando assim numa **estratégia sustentável**, conducente a valor significativo para o utilizador (Tim Brown, IDEO). Esta abordagem é altamente **focada no ser humano (*human-centered*)** e potencia a criação de novas estratégias e a **resolução de problemas complexos (*problem-solving*)**, através da aplicação de perspectivas **multi-disciplinares e colaborativas** que tornam os pensamentos em soluções inovadoras. O *Design Thinking* não é a solução para todos os problemas, mas sim uma ferramenta. ●



O *Design Thinking* tem início com a aplicação de uma **abordagem qualitativa**, a fase de **Empatia** (ver figura 2), com foco na observação dos comportamentos e atitudes dos utilizadores, na análise dos seus problemas, necessidades e estilos de vida. Através do uso de diagramas e métodos de síntese, na fase de **Definição**, são analisados os dados recolhidos, de modo a permitir a deteção de problemas e/ou desafios que as pessoas enfrentam. A fase seguinte, **Ideação**, é orientada para a definição de ideias como potenciais soluções para os problemas e/ou desafios identificados, com vista ao desenvolvimento de protótipos, na fase de **Protótipos**. Por fim, a fase de **Teste** consiste na avaliação e teste dos protótipos desenvolvidos junto dos utilizadores. Esta fase deve ser aplicada de **forma iterativa** até ser encontrada uma solução final e inovadora que responda ao problema dos utilizadores.

A inovação, o produto ou a solução **ocultam um serviço**. Atualmente, o mercado está cada vez mais competitivo. A diferenciação de produtos está a diminuir. Por outro lado, as expectativas e a exigência do cidadão está a

aumentar a um ritmo efervescente. Com isto, a **experiência do utilizador no uso de um serviço** pode transformar-se no **único factor de seleção**. É neste factor que o **design de serviços atua**, enfatizando todo o ciclo de vida da experiência do serviço, através de uma **visão holística**, e não apenas de uma perspectiva focada no produto. Esta abordagem, como mencionado no capítulo anterior, tem em conta todas as atividades e interações externas e internas de um serviço, através da aplicação de métodos e ferramentas derivadas do *design*, com o objetivo de **criar ou melhorar serviços**.

Concluindo, o *Design Thinking* é uma metodologia que utiliza o pensamento do *design* para **innovar e resolver problemas complexos** em diversas áreas, desde o *design* de produtos ao desenvolvimento de projetos sociais. No entanto, o *design* de serviços é **orientado a serviços**, através da aplicação de métodos e técnicas típicos do *design thinking* e de outras disciplinas. Esta abordagem concentra-se no **desenvolvimento e otimização de serviços**, sendo capaz de criar impacto em todas camadas de uma organização, através do desenvolvimento de novas políticas, processos e produtos ou soluções. ●

Workshop Scaling with the city,
Semana Start&Scale, 2018.



5.3 O MODELO *DOUBLE DIAMOND* COMO PROCESSO DE INOVAÇÃO

“Este tipo de trabalho permite, por um lado pensar nos problemas por diversas perspetivas e por outro fomentar o trabalho em equipa e as relações interpessoais.”

José Pedro Ferreira, Técnico Superior.

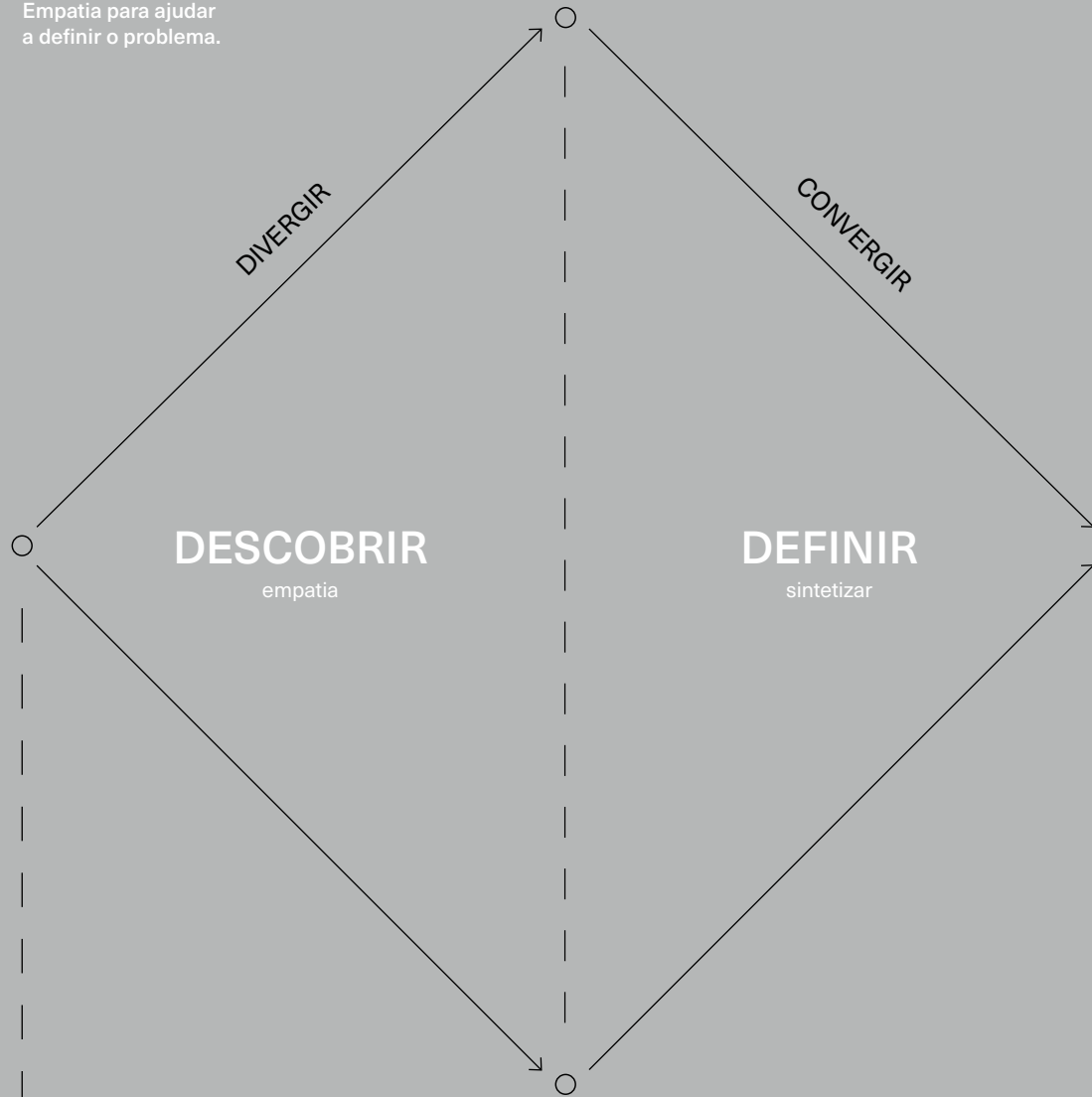
Sessão de trabalho de Mobilidade e Via Pública, 2018.

Sessão de trabalho de Mobilidade e Via Pública, 2018.



São vários os modelos de aplicação da metodologia de *design* de serviços (*service design*), no entanto o **Duplo Diamante (Double Diamond)** é talvez o mais aplicado e corresponde a um diagrama visual do processo de inovação. Este diagrama foi desenvolvido em 2005, com base numa investigação interna do *Design Council* (Conselho de *Design*) — uma instituição do Reino Unido, com a missão declarada de “**making life better by design**” (“tornar a vida melhor através do *design*”) —, com objetivo de representar, de forma simples, o processo do *design* e os diferentes modos de pensar. Esta abordagem está dividida em **quatro fases**, conhecidas como os “quatro D’s”: **Discover** (Descobrir), **Define** (Definir), **Develop** (Desenvolver) e **Deliver** (Entregar). ●

Empatia para ajudar a definir o problema.

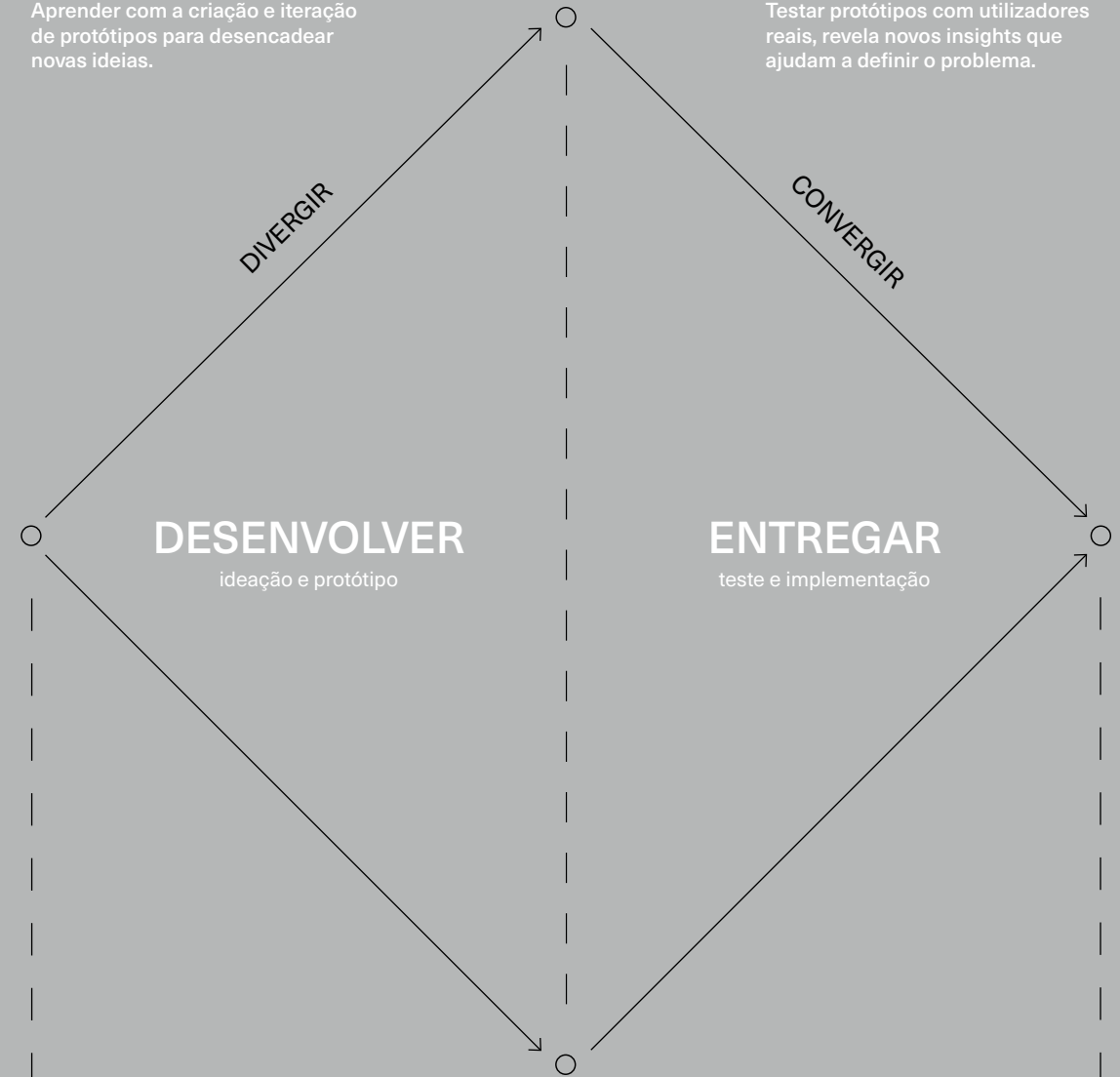


O QUÊ E PORQUÊ?
RIGHT DESIGN

Uma pergunta, visão ou briefing

Aprender com a criação e iteração de protótipos para desencadear novas ideias.

Testar protótipos com utilizadores reais, revela novos insights que ajudam a definir o problema.



COMO?
DESIGN RIGHT

Como poderíamos...?
Descobrir uma oportunidade

Desenvolvimento de um conceito funcional.



As fases deste modelo alternam entre **divergentes e convergentes**. Durante uma fase divergente, o objetivo é abrir o “leque” de **exploração e experimentação** de modo a receber todos os **inputs** derivados da respectiva fase, e pensar de forma ampla e de mente aberta; numa fase convergente, devemos concentrar-nos em **cruzar informação** com objetivo de revelar **conhecimento útil e valioso** (*insights* [ver glossário]), e pensar de forma mais focada e restrita de modo a **identificar problemas ou soluções**.

No modelo do Duplo Diamante (*Double diamond*) o processo de divergência e convergência acontece duas vezes. No primeiro diamante (Descobrir e Definir), o objetivo é explorar o contexto e identificar **o problema certo a ser resolvido** ou a pergunta mais adequada a ser feita. Devemos utilizar as **técnicas de investigação** que temos ao nosso dispor e mergulharmos no tema central, questionando todas as **ações, comportamentos e frustrações** dos diferentes intervenientes.

Depois de termos encontrado a pergunta ou o problema certo, devemos garantir que procuramos **respostas e soluções de forma**

assertiva e focada no segundo diamante (Desenvolver e Entregar). Neste diamante, pretendemos desenvolver ideias e construir, testando as **soluções mais viáveis e eficientes**.

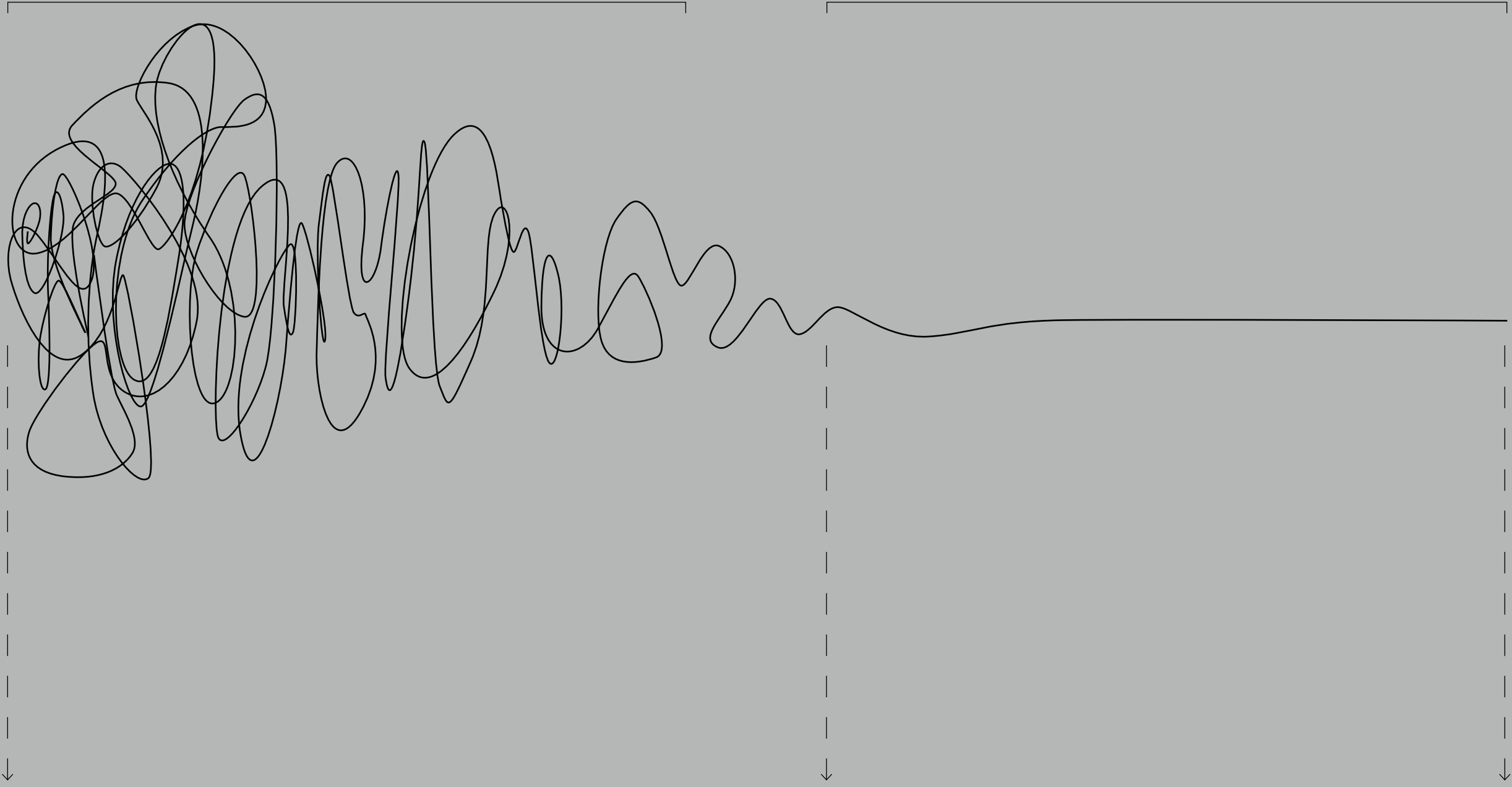
De forma transversal, este processo deve ser **iterativo**, na descoberta de necessidades — incertezas, caos, padrões e *insights* —, desenvolvimento de ideias — ideação, criação de novos conceitos e ideias — e teste das melhores soluções — clareza e foco. Isto significa que é um processo **sistemático e não linear**, ou seja que ocorre **repetidas vezes** a fim de chegar a uma **solução “desejável”**, podendo gerar outros resultados parciais que serão novamente reutilizados e retroalimentados para gerar novas ideias. Este processo, desde a incerteza e caos até à clareza e foco, foi ilustrado pelo “squiggle” de Damien Newman (Figura 4), na representação da metodologia geral do *design*, mas sua mensagem aplica-se igualmente bem ao processo de inovação. ●

Workshop Porto Innovation
Hub, 2018.



incerteza / padrões / *insights*

clareza / foco



PESQUISA

CONCEITO

DESIGN

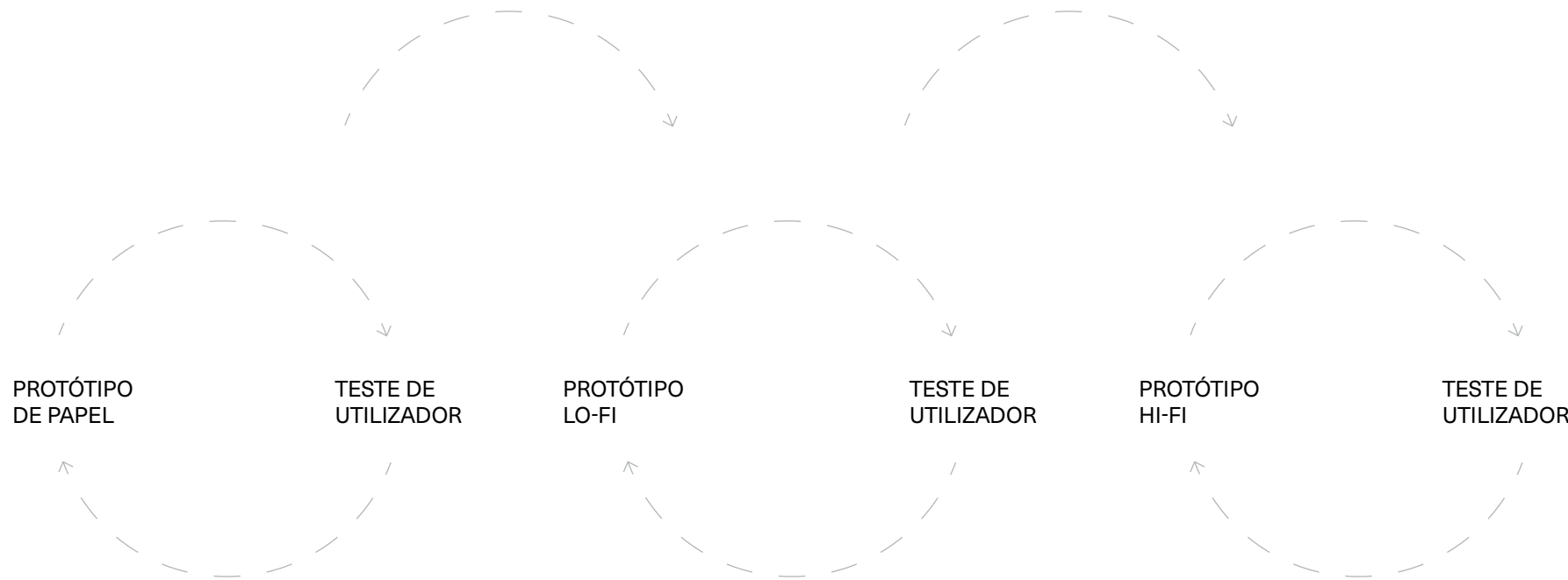


Figura 5 Exemplo de processo de iteração de protótipo de serviço ou produto.

DEFINIR

Na segunda fase do modelo, a informação recolhida na fase de investigação deve ser **sintetizada e organizada** por afinidade de temas, de modo a serem revelados **insights** [ver glossário] acerca dos problemas, frustrações e motivações do utilizador. Após uma primeira análise da informação sobre o utilizador, devemos identificar áreas de oportunidade e de ação, ou seja, construção de uma declaração tangível do que deve ser feito ou resolvido. Esta fase termina com a construção de uma ou mais perguntas derivadas do método “como poderíamos...?” (*How Might We?* [ver glossário]).

DESCOBRIR

A primeira fase do modelo, “**Descobrir**” (divergente), assinala o início da **fase de investigação**. É neste momento que devemos **questionar, escutar e observar os utilizadores** (cidadão, colaboradores, entre outros intervenientes), de maneira a descobrir e explorar os seus problemas, necessidades, desejos, frustrações e comportamentos. Através da **criação de empatia** com os utilizadores, conseguimos recolher o máximo de informação e **insights** [ver glossário] sobre a pessoa e o seu contexto.

ENTREGAR

A última fase do modelo Duplo Diamante (*Double Diamond*), diz respeito ao momento de **construção do protótipo** do serviço ou produto e à **análise e teste** do mesmo. Esta ação é realizada através da utilização de diferentes técnicas de prototipagem, como por exemplo: protótipos em papel, teatro, gravação de vídeo, desenvolvimento de protótipos digitais, entre outros [ver toolkit]. No entanto, deve ter como base o **processo de iteração**, cujas etapas se destacam:

- 1 **Construir** o protótipo do serviço ou produto;
- 2 **Testar** o protótipo e **analisar** os resultados;
- 3 **Iterar** o protótipo aplicando os ensinamentos da etapa anterior;
- 4 **Repetir** as etapas sucessivamente, até que o serviço ou produto esteja suficientemente refinado e adaptado às necessidades.

Em suma, aplicando as várias abordagens identificadas no processo de inovação, o resultado pretendido é a criação de melhores serviços, maior satisfação do utilizador final, maior fidelização ao serviço ou produto e diminuição do *time-to-market*.

DESENVOLVER

Na terceira fase do modelo, pretendemos desenvolver, construir e testar as **potenciais soluções** para os problemas identificados. É aqui que entram os momentos de ideação, essenciais para desenvolver a(s) ideia(s), sem julgamentos. Existem dezenas de métodos e técnicas a utilizar, nomeadamente o *workshop* de cocriação, *brainstorming* ou *storyboarding* [ver toolkit]. Nesta fase, **o processo de iteração**, tentativa e erro está altamente presente. Durante o desenvolvimento de ideias é importante saber avaliá-las, através de ferramentas como **matrizes de impacto/viabilidade** ou apenas selecionar as ideias com mais potencial de resolução do(s) problema(s). Como resultado, deveremos acabar com uma ou com um pequeno número de ideias para **posteriormente prototipar e testar**, de modo a encontrar a melhor resposta ou solução para a pergunta ou problema inicial.

6

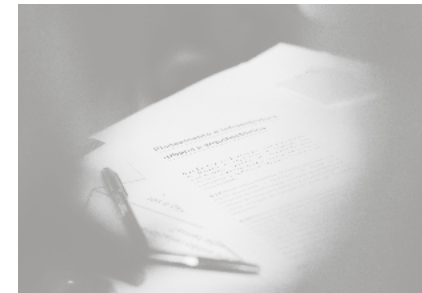
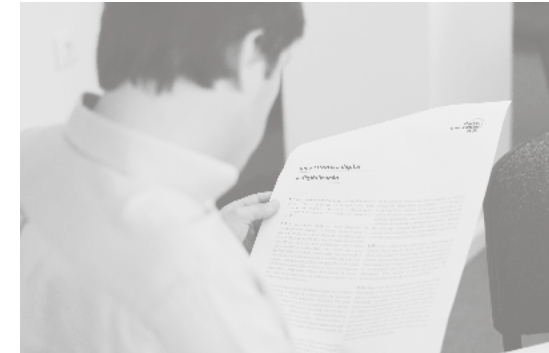
PORTO
INNOVATION
HUB

O Porto Innovation Hub (PIH), lançado em 2016, é uma iniciativa do Município do Porto que pretende ser uma plataforma para o fortalecimento do ecossistema de inovação e empreendedorismo da cidade. Com base no tema “A inovação na transformação da cidade”, o PIH pretende demonstrar o impacto direto da inovação na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, no contributo para a criação de projetos inovadores na área do empreendedorismo e no potencial de projeção da cidade para novos patamares de desenvolvimento.

“O cidadão e os seus desafios estão no centro da inovação e transformação da cidade, tornando-a um laboratório vivo”.

Rui Moreira, Presidente da Câmara Municipal do Porto

Workshop Porto Innovation Hub, 2018.



Através das várias iniciativas, o PIH propõe a criação de **novos cenários e oportunidades de inovação à escala urbana**, contribuindo para a cultura de inovação da cidade e incentivando o **cidadão a assumir o papel de motor de inovação**.

Até hoje, nas várias iniciativas organizadas, das quais se destacam as conferências, visitas, workshops e exposições, o PIH reuniu centenas de especialistas e milhares de participantes.

O PIH tem como missão reunir todos os agentes de inovação da cidade e da região, e envolver, cada vez mais, o cidadão no processo de evolução e melhoria contínua da cidade, apelando assim a uma **participação cívica mais ativa**. O PIH assume igualmente um papel fundamental para o desenvolvimento da estratégia de inovação no contexto interno do Município do Porto, envolvendo os seus colaboradores na **transformação e otimização de estratégias, processos e serviços**.

Através da organização de ações e atividades de “contaminação positiva”, o PIH procura facilitar o desenho de experiências e interações com potencial de conectar e gerar **valor significativo** para o cidadão e para aqueles que gerem a cidade.

Para além de pretender ser um instrumento catalisador da criatividade e da inovação, o PIH desafia todos os colaboradores do universo do Município do Porto a utilizar o espaço como meio de **experimentação e exploração de novas ideias**, conceitos, serviços ou produtos para cidade. ●

espaço
Porto Innovation Hub, 2019

gestão do projecto
GO Porto - Gestão
e Obras do Porto, EM

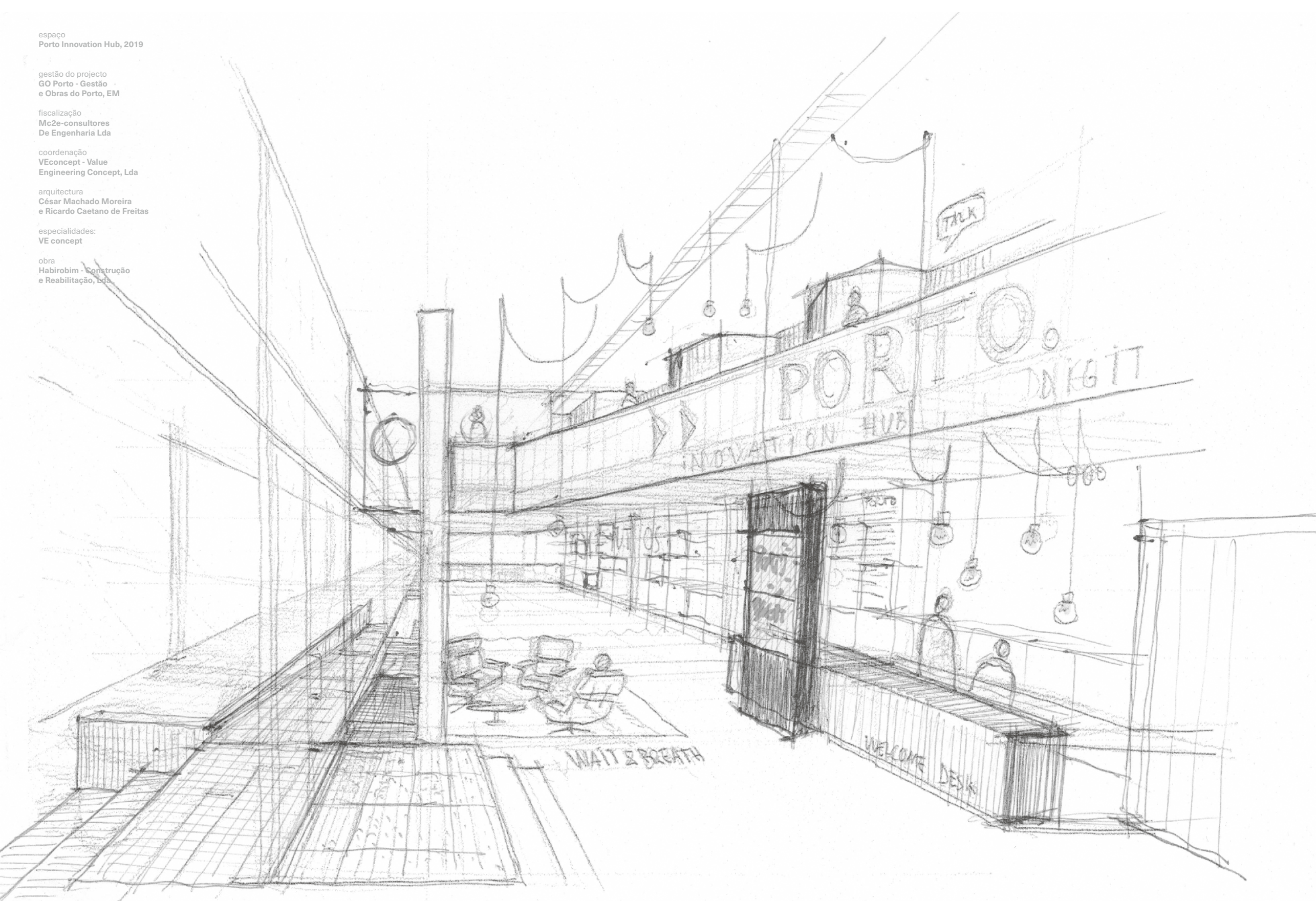
fiscalização
Mc2e-consultores
De Engenharia Lda

coordenação
VEconcept - Value
Engineering Concept, Lda

arquitectura
César Machado Moreira
e Ricardo Caetano de Freitas

especialidades:
VE concept

obra
Habiobim - Construção
e Reabilitação, Lda





Porto Innovation Hub, 2017.



O PIH procura funcionar como um espaço facilitador de ações e atividades abertas, que promovem o princípio da cocriação com os cidadãos, colaboradores e dirigentes do Município.

A atividade desenvolvida enquadra-se nos seguintes objetivos:

→ Suportar e promover o Município, com o desenvolvimento de projetos inovadores com base em **metodologias criativas e analíticas**, onde o trabalho em equipa e a participação do cidadão são fatores centrais;

→ Promover **sessões de capacitação para a inovação**, com base nas metodologias de *design* de serviços e *design thinking*;

→ Desenvolver uma agenda de atividades e ações **promotoras da inovação e do empreendedorismo** na cidade do Porto;

→ Reforçar a **motivação, criatividade e espírito de experimentação** dos colaboradores e dirigentes do Município, através do uso de metodologias de envolvimento e participação dos mesmos;

→ Construir uma **cultura organizacional pró-ativa e eficiente**, através de projetos e iniciativas que promovam uma comunicação aberta, simples e flexível, e incentivam à transparência e integridade;

→ Contribuir para a **otimização e simplificação** de processos e serviços colocando o cidadão e/ou o colaborador no centro do processo de inovação;

→ Incentivar a **partilha de conhecimento** e aplicação de métodos de trabalho **colaborativos e transversais**, de modo a promover maior autonomia e independência aos colaboradores e às equipas;

→ Fortalecer a relação entre equipas através de iniciativas que promovam a reflexão, o **debate e a transformação de ideias em soluções** para os desafios da cidade.

7

GLOSSÁRIO

Neste glossário vai encontrar as definições de conceitos apresentados anteriormente, desde as palavras mais comuns aos termos mais técnicos.

B

Backstage

Aplicado no contexto do *design* de serviços, o *backstage* remete para tudo o que é relacionado com um determinado serviço que o utilizador ou cidadão não vê e não conhece, como é o exemplo dos processos, a tecnologia necessária para sustentar o serviço, etc.

Brainstorming

é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo, colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados. A técnica propõe que o grupo se reúna e utilize a diversidade de perfis e experiências para gerar ideias inovadoras.

Brainwriting

é uma técnica semelhante ao *brainstorming* onde o propósito é alcançar um objetivo específico através do desenvolvimento de ideias que devem ser escritas e passadas ao participante seguinte, de forma a que este utilize as ideias do participante anterior para impulsionar as suas próprias ideias.

C

Co-criação

é uma forma de inovação que acontece quando diferentes pessoas, com diferentes perfis, se relacionam para troca de ideias tendo em vista a sua participação no desenvolvimento de novas soluções.

Crowdfunding

é o investimento num projeto ou negócio, através de pequenos contributos financeiros, de um número elevado de pessoas. O *crowdfunding* tem sido utilizado inúmeras vezes para iniciativas sem fins-lucrativos, iniciativas de empreendedores em diversas áreas e atividades orientadas a comunidades como iniciativas de impacto social.

Crowdsourcing

combina os esforços de voluntários ou trabalhadores num ambiente onde cada colaborador, por sua própria iniciativa, adiciona uma pequena parte para gerar um resultado maior.

Customer journey

permite conhecer o utilizador e os seus pontos de contato (touchpoints) de interação com o serviço.

D

Design thinking

é o conjunto de métodos e processos para abordar problemas, adquirindo novas informações, e conhecimento que depois se traduzem em novas soluções. A premissa por trás deste conceito passa por entender os métodos e processos que os designers usam a fim de elevar o nível de inovação.

E

Empatia

consiste em tentar compreender sentimentos e emoções, procurando experimentar de forma objetiva e racional o sentimento de outro indivíduo. A capacidade de se colocar no lugar do outro, que se desenvolve através da empatia, ajuda a compreender melhor o comportamento em determinadas circunstâncias e a forma como o outro toma as decisões.

Etnografia

estuda e revela os costumes, as crenças e as tradições de uma sociedade, que são transmitidas de geração em geração e que permitem a continuidade de uma determinada cultura ou de um sistema social.

F

Frontstage

Aplicado no contexto do *design* de serviços, o *frontstage* remete para tudo aquilo que o utilizador ou cidadão tem acesso, consegue ver e/ou com o qual interage. Um funcionário no Gabinete do Município, por exemplo, faz parte do *frontstage* do serviço, que é sempre alicerçado pelo que é definido no *backstage*.

H

Human-centered design

(HCD) é uma abordagem criativa à solução de problemas, procurando desenvolver processos e soluções orientadas às necessidades das pessoas. O processo passa por criar empatia com as pessoas para as quais se desenvolve a solução, gerando ideias, construindo protótipos, partilhando conhecimento e, eventualmente, criando uma solução inovadora.

I

I&D

Investigação & Desenvolvimento designa um conjunto de atividades executadas de forma sistemática e com vista ao aumento dos conhecimentos bem como à utilização desses mesmos conhecimentos em novas aplicações. De forma geral, I&D refere-se a investigação conduzida por departamentos especializadas, seguida do desenvolvimento de tecnologias com aplicação do conhecimento adquirido.

Ideação

é o processo de formação de ideias e conceitos para resolver problemas específicos.

Inovação

refere-se a uma ideia, método ou objeto que é criado de raiz. Uma das características fun-

damentais da inovação é que pressupõe um teste de mercado para validar a qualidade e impacto da “inovação”. Ou seja, um produto ou serviço não podem ser considerados uma inovação se o mesmo não for aceite e adotado por parte dos consumidores ou utilizadores.

Inovação aberta

é o processo de inovação no qual indústrias e organizações promovem ideias, pensamentos, processos e pesquisas abertas, a fim de melhorar o desenvolvimento dos seus produtos, apresentar melhores serviços para os seus clientes e aumentar a eficiência.

Inovação bottom-up

é a inovação que surge no interior da empresa, a partir das questões e diferentes perspectivas de colaboradores. Estas são as pessoas que surgem com ideias novas e estão dispostas a colocarem a estrutura à prova, iniciando o processo de validação no sentido invertido da pirâmide, de baixo para cima.

Inovação de processo

consiste na adoção de tecnologias ou modelos de produção melhorados. A inovação de processo trata de mudanças no processo de fabricação do bem ou na prestação de um serviço que não gera, necessariamente, impacto no produto final, mas que cria benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade e/ou qualidade do produto final e consequente redução de custos.

Inovação disruptiva

é representada por um produto ou processo que apresenta mudanças drásticas nas características de desempenho, custo ou modelo de negócio, criando novos mercados, transformando os mercados existentes ou criando modelos de negócio disruptivos.

Inovação fechada

as ideias, invenções, pesquisas e os desenvolvimentos necessários para colocar um produto no mercado são desenvolvidos dentro da própria organização.

L

Inovação incremental

é um *upgrade* relativamente a uma solução já existente. Sem “incrementos” constantes qualquer solução pode ficar obsoleta, pelo que é importante garantir que o produto ou serviço continue a satisfazer as necessidades, otimizando a solução criada.

Inovação organizacional

contribui de forma assertiva para que a empresa tenha qualidade na execução das atividades e na obtenção de resultados e pode ser identificada em pontos como: formação para colaboradores, procura por melhores práticas de gestão, mudanças estratégicas na gestão da empresas, entre outras.

Inovação social

refere-se a novas estratégias, conceitos e organizações que consideram necessidades sociais de vários tipos e que desenvolvem e fortalecem a sociedade civil.

Inovação sustentável

surge como parte da estratégia competitiva das empresas, olhando para a sustentabilidade como desbloqueador de oportunidades para a inovação.

Inovação top-down

representa a inovação que é orientada pelos executivos das empresas, assumindo de forma centralizada e hierárquica quais os alvos e objetivos e, dessa forma, desbloqueando também o financiamento para a sua implementação.

Insight

significa compreensão súbita de alguma coisa ou de determinada situação. O *insight* também está relacionado com a capacidade de discernimento, e pode ser descrito como uma espécie de epifania, sinónimo de compreensão, conhecimento e intuição.

Invenção

é o ato de criar – uma nova tecnologia, processo, objeto – um recurso orientado à resolução de um problema através de uma solução inovadora.

M

Laboratório vivo

ou *living lab* tem como base a abordagem de co-criação feita pelo utilizador integrando os processos da pesquisa e inovação. Os laboratórios vivos são integrados através da exploração, experimentação e avaliação da inovação em diferentes ideias, panoramas, conceitos e elementos tecnológicos, quando aplicados em use cases da vida real.

Métricas de inovação

são medidas que ajudam a definir a capacidade e resultados da organização para inovar. As métricas podem ser utilizadas para identificar padrões de comportamento e podem também ajudar a identificar possíveis soluções para diferentes problemas.

P

Persona ou perfis de utilizadores

Personas são arquétipos (e não estereótipos) que dão vida a um grupo particular de cidadãos (utilizadores do serviço) ou empresas (organizações ou entidades) através de identificação de características concretas.

Pontos de contato

Os pontos de contato, ou *touchpoints*, são representados como uma solução/produto que potencia a interação entre o utilizador e o serviço – seja através de um *website*, aplicação móvel, interação presencial, ou outra forma de comunicação.

Design de produto

consiste em pensar e criar novos produtos desenvolvidos para o mercado. Criar um

novo produto passa por um processo de análise, uma abordagem de resolução de problemas, para garantir que o produto responde às necessidades do utilizador. Mais uma vez, o foco está em identificar as necessidades do utilizador e do mercado e encontrar uma solução inovadora que solucione esse problema.

Prototipagem

é a fase de validação das ideias geradas. Um protótipo é uma materialização de ideias, a passagem do abstrato para o físico, de forma a representar a realidade, mesmo que de uma forma muito rudimentar e simplificada.

S

Service blueprint

Service blueprint é uma técnica utilizada para diagnóstico de problemas ou de mapeamento de um novo serviço, funcionando como um gráfico que representa o processo através da perspectiva do utilizador – é uma ferramenta típica do *design* de serviços.

Design de serviços

ou *service design*, passa por planear e organizar pessoas, infraestruturas, comunicação e diferentes componentes de um projeto de modo a melhorar a sua qualidade e a interação entre o negócio/empresa e as pessoas. O *design* de serviços pode também imprimir mudanças em serviços já existentes ou criar soluções de raiz.

TOOLKIT PARA A INOVAÇÃO

Explicada a teoria, chegou a hora de passar à prática. Seguindo a filosofia do modelo do Duplo Diamante (*Double Diamond*) e os seus quatro D's, neste toolkit, vai poder encontrar técnicas e ferramentas típicas do *design* de serviços e do *design thinking*, frequentemente utilizadas para fomentar a inovação. Estas são simples e adaptáveis, que podem ser utilizadas no seu dia-a-dia em resposta aos desafios profissionais que lhe surgirem. Acima de tudo, o objetivo é que as consiga compreender e adaptar à sua realidade, e acompanhar-nos nesta jornada de inovação.

“Os métodos de design podem trazer uma nova energia vital para os serviços públicos, ajudando-os a ouvir os cidadãos sobre as experiências vividas, prototipando rápido e aprendendo fazendo, usando visualizações e textos. Tudo isto acelera o impulso da inovação e ajuda os governos a obter melhores soluções mais rapidamente”.

Geoff Mulgan, CEO, Nesta



1 DESCOBRIR P.10

ENTREVISTA 101
SERVICE SAFARI
MAPA DE *STAKEHOLDERS*
MAPA MENTAL
CULTURAL PROBES

2 DEFINIR P.22

PERSONA
JORNADA DO UTILIZADOR
(*CUSTOMER JOURNEY*)
COMO PODERÍAMOS...?

3 DESENVOLVER P.30

WORKSHOP DE COCRIAÇÃO
BRAINSTORMING
BRAINWRITING
STORYBOARD
DESKTOP WALKTHROUGH

4 ENTREGAR P.42

PROTÓTIPO DE VÍDEO
PROTÓTIPO DE PAPEL
DARK HORSE
PROTÓTIPOS DIGITAIS
ROLE PLAY DO SERVIÇO
SERVICE BLUEPRINT



DESCO

BRIR

10 ENTREVISTAS 101

— COMPREENDER O ECOSISTEMA

Este é provavelmente o método de **investigação qualitativa** mais conhecido, e permite fazer um **estudo profundo sobre as pessoas**, dos seus comportamentos, motivações e frustrações e respectivos significados. Através da compreensão de futuros intervenien-

tes — sejam utilizadores, potenciais utilizadores e/ou colaboradores —, a entrevista serve de suporte à criação de novos produtos e serviços.



11

DESCOBRIR

⌚ DURAÇÃO

preparação 60 minutos
entrevista 45 a 90 minutos

📄 MATERIAIS

Guião de entrevista
+
Caneta e caderno para tirar notas
+
Gravador (caso o entrevistado aceite que a entrevista seja gravada)

💬 DICAS

Fazer **perguntas abertas**, a entrevista deve ser mais uma conversa do que um questionário.

Depois de concluída a entrevista, devemos organizar a **informação por afinidade** de temas e apontar as **conclusões mais importantes**.

Entrevista a utilizadores reais no contexto do projeto Gestão de Ocorrências, Gabinete do Município, 2018.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Definir o que se **pretende descobrir** junto dos intervenientes/atores e identificar quem faz sentido entrevistar.
- 2 Preparar um **guião de entrevista**, que ajude a conduzir a conversa. O entrevistador deve garantir que os temas mais importantes são abordados e questionados.
- 3 Escolher o **local da entrevista**. Recomenda-se que seja no mesmo local onde o utilizador interage com o serviço ou produto.
- 4 Pedir autorização para gravação de áudio da entrevista (se necessário), e tirar notas durante a mesma.
- 5 Iniciar a entrevista.

SERVICE SAFARI

— EXPERIMENTAR O SERVIÇO EM PRIMEIRA MÃO

O *service safari* é um método de investigação que permite **experienciar a realidade dos serviços do ponto de vista do utilizador final**. Desta forma, a equipa de trabalho consegue entender como os serviços funcionam, assim como identificar **pontos críticos**

e **oportunidades** de melhoria. Esta técnica deve ser registada por escrito, podendo incluir fotografias, desenhos ou vídeos.



⌚ DURAÇÃO

construção	20/30 minutos
teste	30/60 minutos por uso de serviço

📄 MATERIAIS

Bloco de papel
+
Marcadores e notas adesivas
+
Máquina fotográfica/vídeo

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 **Identificar o serviço** que pretendemos experimentar.
- 2 Usar o serviço, **tirar notas da experiência** e registrar fotos e/ou vídeos de cada ação.
- 3 Identificar os pontos de contacto, anotar as etapas do serviço e analisar cada momento.
- 4 Observar o contexto e as ações e comportamentos dos fornecedores de serviço e dos restantes utilizadores.
- 5 **Analisar os resultados** e refletir sobre a experiência.

MAPA DE STAKEHOLDERS

— PERCEBER A IMPORTÂNCIA E O PAPEL DE CADA INTERVENIENTE

Esta ferramenta é utilizada para conseguir construir um **panorama geral dos intervenientes, atores ou stakeholders** (pessoas que afetam ou são afetadas pelo serviço) envolvidos na **criação e entrega de um serviço**, na cadeia de produção, consumo e desenvolvimento. Podem ser pessoas, institui-

ções, grupos. Tipicamente os intervenientes são colocados num diagrama tipo alvo, **por ordem de importância**, sendo que, quanto mais perto do centro do alvo estiverem mais importantes serão os seus papéis na entrega do serviço ao utilizador final.



⌚ DURAÇÃO

construção 60/120 minutos

📄 MATERIAIS

Papel com uma estrutura de alvo (impresso ou desenhado)
+
Papel tamanho A3 ou A2
+
Notas adesivas e marcadores

💬 DICAS

Podemos ainda desenhar, com setas, as relações entre intervenientes, respondendo à seguinte questão: **qual é o valor trocado entre eles?** Pode ser **valor tangível**, como dinheiro, produtos ou serviços, ou **valor intangível**, como informação ou confiança.

📌 PASSO-A-PASSO

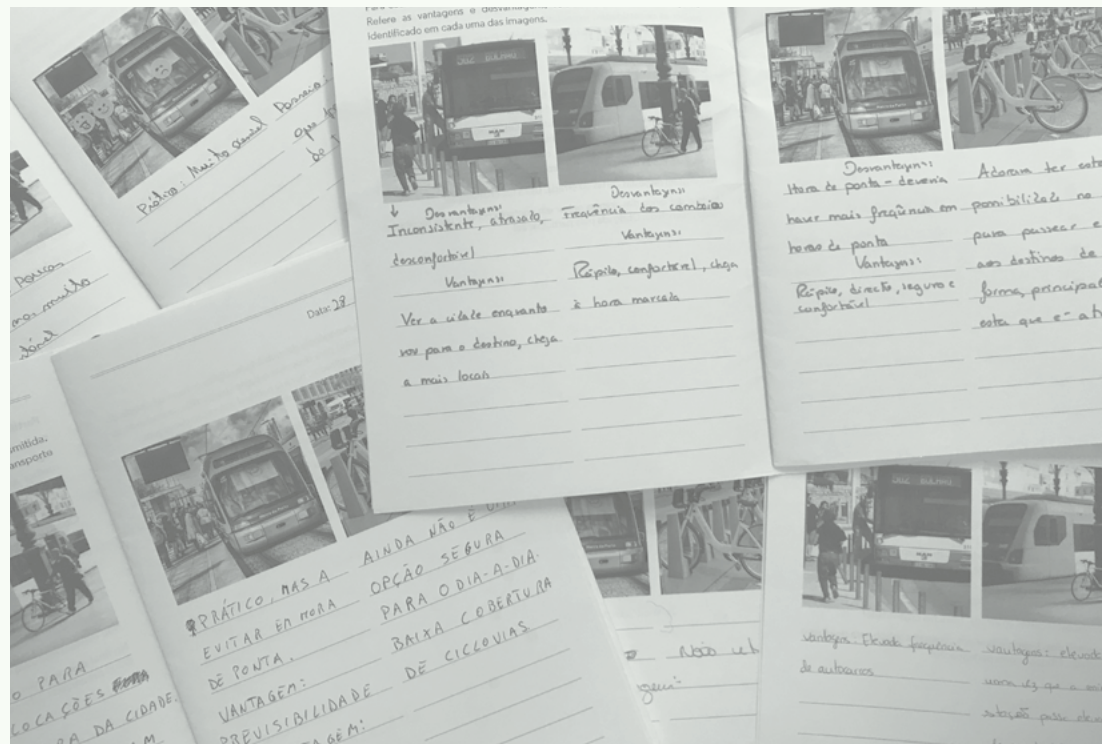
- 1 Refletir sobre o âmbito e a(s) parte(s) da experiência a explorar.
- 2 Tendo em conta a experiência, refletir sobre os **principais intervenientes** que fazem parte da mesma e apontar em notas adesivas.
- 3 Priorizar os intervenientes com base na sua importância na entrega do serviço.
- 4 **Posicionar os intervenientes** na estrutura de alvo.

18 CULTURAL PROBES

— UMA PEQUENA JANELA PARA O DIA-A-DIA DO UTILIZADOR

O **cultural probes**, também conhecido como **design probes**, funciona como uma **pequena janela para a vida do utilizador**. Basicamente, consiste numa coleção de ferramentas, artefatos e tarefas entregues ao utilizador, para que o **acompanhe durante um determinado**

período de tempo, tendo como objetivo colocá-lo a observar e a **pensar o ambiente à sua volta** de uma nova maneira. As respostas do utilizador ao cultural probes ajudam, discretamente, a recolher informação sobre a sua vida e o seu contexto.



⌚ DURAÇÃO

6/7 dias

📄 MATERIAIS

Não existe um conjunto obrigatório de componentes de um *cultural probe*; os designers podem seleccioná-los de acordo com a resposta que pretendem e tendo em conta o conjunto final que pretendem obter. Os kits devem ser lúdicos e profissionais, muitos incluem itens como câmeras descartáveis, mapas, adesivos, cartões postais e/ou cadernos.

💬 DICAS

Este é um bom método para investigações de longa duração, no entanto, o carácter aberto de recolha de dados pode causar problemas de interpretação. Foco é fundamental.

Este método não deve ser usado isoladamente, sendo normalmente acompanhado pelo mapeamento de contexto ou até de entrevistas.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Decidir sobre o tipo de *persona*, utilizador, que se pretenda entender melhor. Decidir que tipo de recursos são necessários para descobrir essas percepções.
- 2 Preparar um *cultural probe* e, caso este inclua diferentes tipos de ferramentas, dividir a preparação entre os membros da equipa. Decidir ainda se esta será em formato digital, físico, ou uma combinação de ambas.
- 3 Distribuir o *cultural probe* ao grupo de utilizadores. Certifique-se que dá instruções claras sobre como usá-lo e quando entregá-lo.
- 4 Reunir os *cultural probes* e agendar uma reunião com a equipa para analisá-las. Experimente agrupar *insights* nessa reunião e prepare um resumo.
- 5 Escrever um pequeno relatório resumindo os principais *insights*.

2

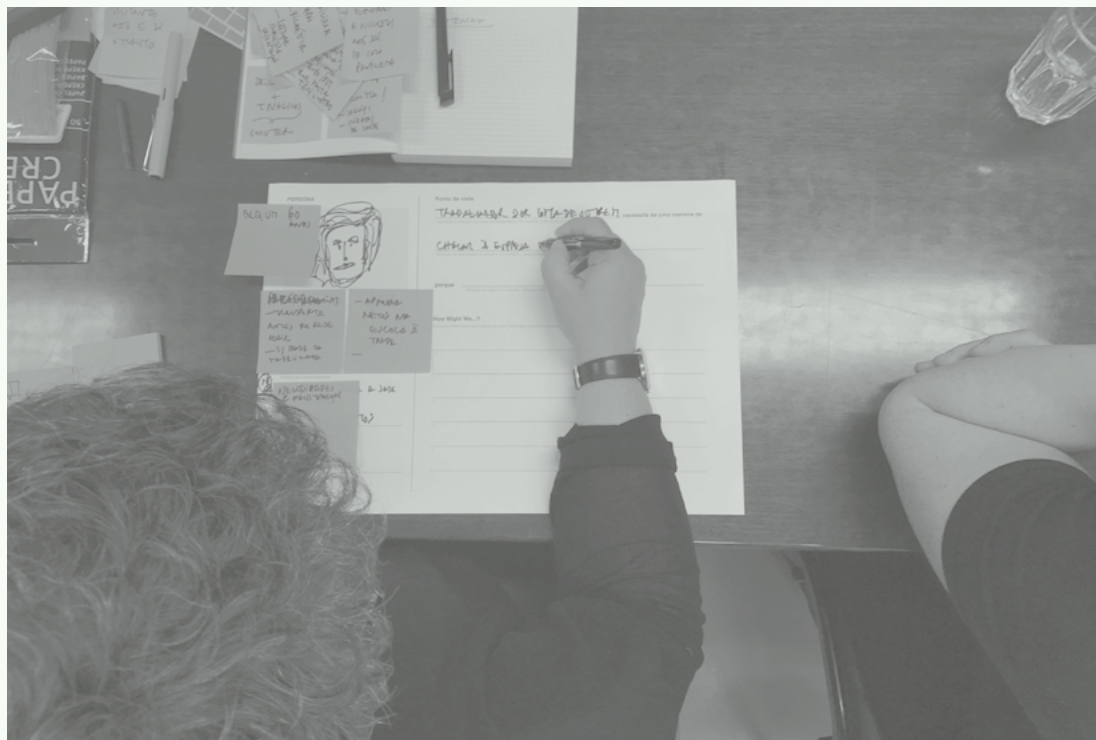
DEFINIR

PERSONAS

— DAR ROSTO AO UTILIZADOR DO SERVIÇO

Personas são arquétipos que **dão vida a um grupo particular de cidadãos, colaboradores ou empresas** (organizações ou entidades) através de identificação de características concretas. A construção de uma *persona* geralmente reflete o resultado das entrevistas e outros métodos de investigação qualitativa

realizados anteriormente. O perfil do utilizador deve refletir **necessidades reais, habilidades, valores, interesses, objetivos e desejos dos utilizadores**. Raramente um perfil corresponde à realidade de um entrevistado, pelo contrário, é composta por ideias retiradas de um grupo de pessoas entrevistadas.



⌚ DURAÇÃO

60/120 minutos

📄 MATERIAIS

Perfil de *persona* ou utilizador
+
Papel, canetas e marcadores

💬 DICAS

A criação dos perfis de utilizadores deverá focar-se em motivações e comportamentos das pessoas, para que conseguir criar empatia com as mesmas ao apresentar com o resto da equipa de trabalho.

Aconselha-se a desenhar entre **2 a 5 perfis de utilizadores** para representar os principais segmentos.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Definir o ponto de partida para a criação de perfis de utilizadores, indicando os principais segmentos. Refletir sobre estas pessoas e como as pode agrupar.
- 2 Complementar os perfis de utilizadores criando uma **história das mesmas com componentes das entrevistas**, tais como: atitudes, motivações ou comportamentos.
- 3 Inserir alguns **dados demográficos** (nome, idade, género, ocupação, etc.), **hobbies** e **interesses**, frustrações, motivações e necessidades.
- 4 Adicionar outros componentes relevantes para o tema do projeto, tais como: citações, objetivos, tecnologia, redes sociais, entre outros.

24 JORNADA DO UTILIZADOR (CUSTOMER JOURNEY) — EXPLORAR O PASSO-A-PASSO DO SERVIÇO

A jornada do utilizador (*customer journey*) é uma representação visual da jornada do serviço realizada pelo utilizador e pelo fornecedor de serviço, representando todas as suas interações e pontos de contacto. Isto permite-nos visualizar que partes do serviço funcionam para o utilizador, e que partes é que necessitam de ser melhoradas, através da identificação de pontos críticos (*pain*

-point). Esta informação é recolhida através de métodos de investigação qualitativa, como observação e service safari, que ajudam a fundamentar a jornada de utilizador (*customer journey*) com experiências reais do utilizador. A jornada do utilizador é desenhada a partir do ponto de vista do utilizador na experiência atual do serviço (*as-is*) ou na experiência futura, melhorada, do serviço (*to-be*).



25

DEFINIR

⌚ DURAÇÃO

construção 90 minutos / 1 dia

📄 MATERIAIS

Template da jornada do utilizador (*customer journey*)

- + Rolo de papel ou folha com tamanho entre A3 e A2
- + Notas adesivas e marcadores

💬 DICAS

Esta ferramenta pode ser suportada por gráficos, fotos ou ilustrações, para demonstrar pontos de contacto com mais detalhes ou oferecer explicações adicionais.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Selecionar o utilizador (*persona*) para mapear a experiência.
- 2 Construir a jornada, mapeando em primeiro lugar as fases do serviço e as **ações do utilizador** (exemplo: pesquisa online, chega ao restaurante, pede uma pizza), desde a **descoberta do serviço** ao abandono do mesmo.
- 3 Durante o mapeamento, começamos a **identificar pontos de contacto**, que se dividem em **canais** de comunicação (por ex.: presencial, por telefone, *online*, etc.) e **momentos de interação** (por ex.: fala com funcionário na loja, navega no *website*). Separá-los é relevante, pois permite não só pensar sobre a importância de cada tipo de canal, mas também ajuda a mapear cada interação que o utilizador tem com um canal em particular, ajudando a perceber se alguma das interações se traduz num ponto crítico (*pain-point*).
- 4 Representar os pontos críticos (*pain-point*) e os momentos positivos (*love moments*) através de uma **linha emocional** (uma nova camada da jornada). Após o desenho das camadas principais, podem ainda ser adicionadas outras camadas tendo em conta a tipologia do serviço, por exemplo: linha de tempo, camada de infraestruturas e sistemas tecnológicos e políticas.

COMO PODERÍAMOS...? — PLANTAR A SEMENTE DA OPORTUNIDADE

O método **Como poderíamos?** ou *How Might We?* (HMW) é frequentemente usado para enquadrar os **insights recolhidos da investigação qualitativa** e transformá-los em **oportunidades**. O objetivo é criar perguntas que

provoquem ideias significativas e relevantes. Por isso, são muitas vezes usadas para iniciar sessões de *brainstorming*. Este método também pode ser usado nos momentos em que o grupo de trabalho está sem ideias.



⌚ DURAÇÃO

30/60 minutos

📄 MATERIAIS

Rolo de papel ou papel com tamanho entre A3 e A2
+
Notas adesivas e marcadores



PASSO-A-PASSO

- 1 Organizar os resultados da investigação.
- 2 Definir a área que pretendem explorar, um problema encontrado ou um *insight* específico.
- 3 Anotar várias questões **Como poderíamos...?** de forma a pensar sobre possíveis soluções para os problemas que foram descobertos no processo de investigação.
- 4 Selecionar as questões mais relevantes resultantes do passo anterior.

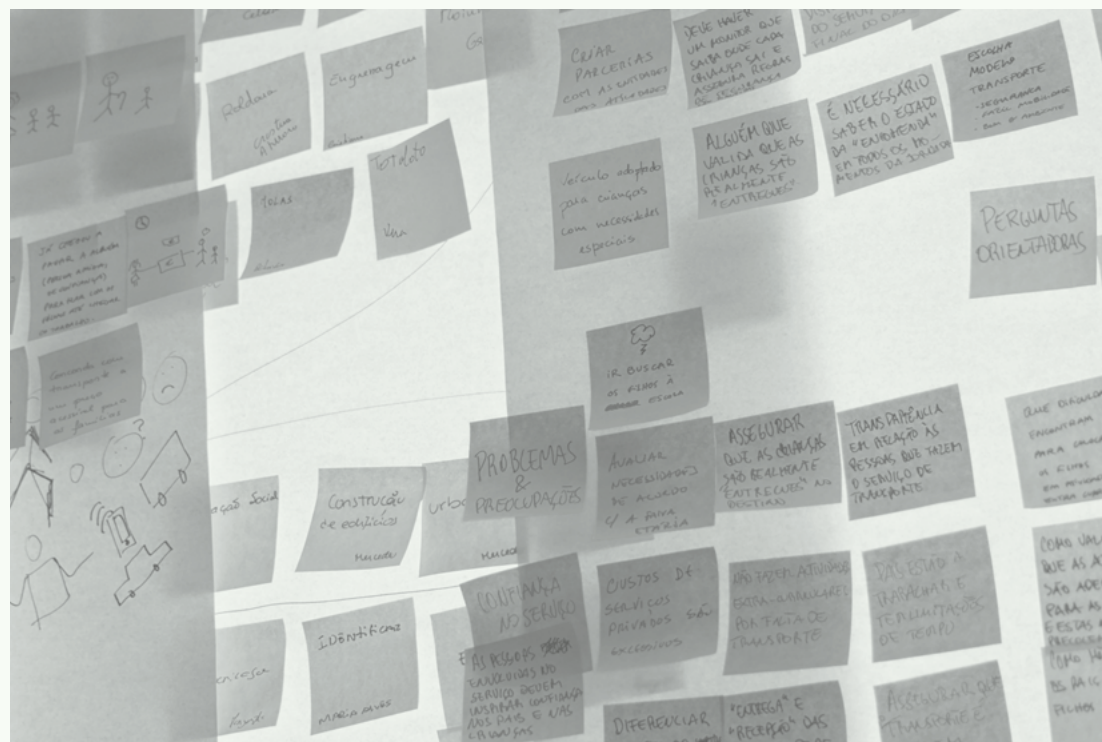
3

DESEN
VOLVER

BRAINSTORMING

— UMA AVALANCHE DE IDEIAS

O *brainstorming*, tal como outras técnicas de ideação, é usado para gerar um **grande número de ideias de forma rápida**. Esta técnica é particularmente útil para romper com os padrões de pensamento estabelecidos e desenvolver novas maneiras de ver as coisas. O *brainstorming* consiste em **trocar ideias verbalmente e transcrevê-las em post-its**, durante um curto espaço de tempo.



⌚ DURAÇÃO

construção 20 a 30 minutos
discussão 20 minutos

📄 MATERIAIS

Rolo de papel ou papel com tamanho entre A3 e A2
+
Notas adesivas e marcadores

💬 DICAS

Uma sessão de *brainstorming* torna-se mais eficaz se tiver um moderador e se seguir algumas regras, tais como: não julgar as ideias de outros, manter abertura para ideias 'loucas' e manter o foco no tópico.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Escrever a **questão ou tema para ideação** no topo ou no centro da folha de papel.
- 2 Iniciar a atividade de grupo. Cada participante deve expressar as suas ideias e ouvir as ideias dos restantes, tentando sempre não julgar e construir sobre as ideias dos outros (não esquecer de apontar as ideias em papel/notas adesivas).
- 3 Colocar as ideias num papel/parede para discussão.
- 4 Começar a **organizar as ideias em grupos**, por afinidade/relacionamento (*clustering*).

BRAINWRITING

— UMA AVALANCHE DE IDEIAS... NO PAPEL

Para grupos grandes ou temas complexos — e que geram maior discussão — pode-se considerar substituir o *brainstorming* pelo *brainwriting*. O objetivo é o mesmo, mas deverá **primeiro escrever as ideias e discuti-las depois**. Tal como no *brainstorming*, o objetivo é **gerar muitas ideias** em pouco tempo..



⌚ DURAÇÃO

construção 10/15 minutos
discussão 20 minutos

📄 MATERIAIS

Rolo de papel ou papel com tamanho entre A3 e A2
+
Notas adesivas e marcadores

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Escrever a questão ou tema para ideação no topo ou no centro da folha de papel.
- 2 Iniciar a atividade de grupo. Cada participante deve escrever o máximo de ideias que tenha sobre a questão ou tema, tentar não julgar as ideias dos outros, mas sim, inspirar-se sobre elas.
- 3 Fazer um sistema de votação para seleccionar as melhores ideias. Por exemplo, cada elemento do grupo tem direito a 3 votos que irá colocar nas ideias que acredita serem as mais fortes.

WORKSHOP DE COCRIAÇÃO — CRIAR SOLUÇÕES CRIATIVAS E SUSTENTÁVEIS EM EQUIPA

O *workshop* de co-criação é, tal como o nome indica, onde os todos os intervenientes se encontram para explorar diferentes temas e **cocriar soluções de forma criativa, sustentável e colaborativa.**



⌚ DURAÇÃO

2/3 horas

📄 MATERIAIS

Materiais de desenho
+
Notas adesivas e marcadores
Apresentação em *powerpoint*
+
Câmera ou gravador áudio

💬 DICAS

A equipa de facilitação deve ser composta por, pelo menos, 2 facilitadores e 1 observador.

📌 PASSO-A-PASSO

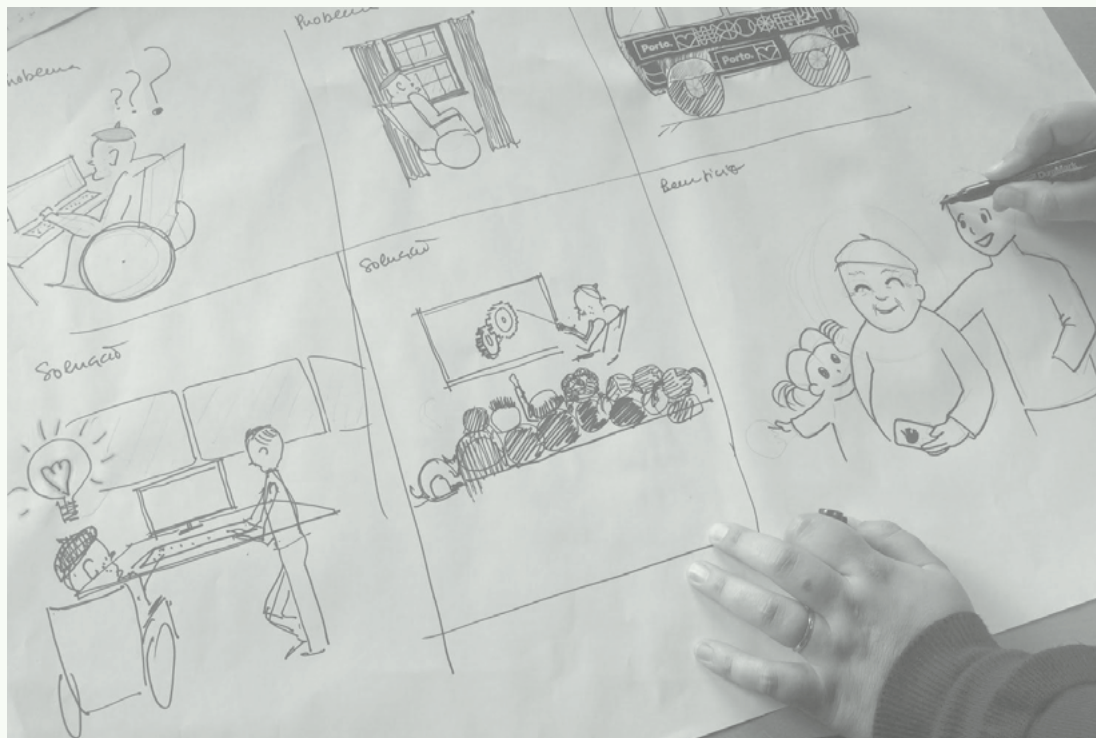
- 1 Convidar a mistura ideal de possíveis utilizadores finais ou outros intervenientes para o *workshop*;
- 2 Preparar e planear as ferramentas e materiais que **possibilitam a cocriação**;
- 3 Identificar quais **ferramentas e métodos** pretende aplicar na sessão de cocriação. Por exemplo: conversas iniciais, um brainstorming, dramatização de papéis, prototipagem rápida ou outras atividades para envolver o grupo em **torno do problema que o serviço / produto pretende resolver**;
- 4 Capturar o *feedback* que o grupo fornece durante o *workshop*;
- 5 O *workshop* pode ser gravado em áudio com o único propósito de processar as discussões. Os dispositivos de gravação devem ser ligados apenas depois da autorização de todos os participantes. O objetivo é que esta gravação seja usada somente para fins de pesquisa.

STORYBOARD

— COMUNICAR A EXPERIÊNCIA DE UM SERVIÇO

Os *storyboards* são uma boa maneira de **explicar o conceito de serviço do ponto de vista do utilizador**. Este método é particularmente **útil para comunicar** como os utilizadores usam o serviço e que valor representa. A utilização de desenhos e/ou fotografias

que em conjunto criam a narrativa de um serviço, ajudam a vincular o problema ou a situação atual, as principais etapas durante a prestação do serviço e os benefícios que obterão com o serviço melhorado.



⌚ DURAÇÃO

20/60 minutos

📄 MATERIAIS

Template storyboard (se necessário) ou papel com tamanho entre A4 e A3
+
Notas adesivas e marcadores.

💬 DICAS

Para as pessoas que não se sentem tão confortáveis em desenhar, recordem-se que o objetivo é construir uma narrativa, não é avaliar a qualidade artística dos desenhos.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Começar por rever o conceito do serviço ou gerar conceitos.
- 2 Responder às perguntas básicas sobre o seu serviço, tal como um jornalista: quem, o quê, quando, onde, porquê e como. Isto ajudará a desenvolver ainda mais o conceito e manter o foco da história.
- 3 Organizar a narrativa numa estrutura clássica de **três atos: introdução** (problema), **desenvolvimento** (uso do serviço) e **conclusão** (benefícios).
- 4 Dividir a **ação entre 6 a 10 vinhetas**. Adicionar pequenas descrições de texto e diálogos.

DESKTOP WALKTHROUGH

— CONSTRUIR E DESCONSTRUIR AS INTERAÇÕES DO SERVIÇO

Esta ferramenta é uma boa maneira de começar a **explorar um serviço** como uma **sequência de interações no espaço**. É um método simples de usar, pensado para ser construído sobre uma mesa usando materiais simples, como cartão ou brinquedos de mão, como os Lego®. Estes podem ser usa-

dos para representar interações complexas entre utilizadores e fornecedores de serviço com os pontos de contacto. Esta ferramenta é utilizada preferencialmente para **serviços presenciais**, sendo que é particularmente útil a tornar a experiência do cidadão (utilizador final) **tangível**.



⌚ DURAÇÃO

construção	20/60 minutos
teste	10/30 minutos por teste

📄 MATERIAIS

Canetas, tesouras, cola, papel, plasticina, cartão, notas adesivas e marcadores
+
Materiais didáticos

💬 DICAS

É importante que a representação da experiência seja sempre levada até ao fim. Como tal, pode existir a necessidade de introduzir um diretor que 'obrigue' as pessoas a completarem a representação e discutirem o que correu bem ou mal apenas no final.

Deve documentar a interação com protótipo através de fotografias e vídeos.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Começar com uma representação do serviço num **formato de passo-a-passo**, como uma jornada de utilizador (*customer journey*) ou *storyboard* (pode ser uma versão rápida).
- 2 Identificar os **principais atores, ambientes** (escritório, rua, veículos, etc.) - e **pontos de contacto** tangíveis (papel, digital, produto, etc.) envolvidos no serviço.
- 3 Construir os **ambientes/espacos e objetos** numa escala fácil de interagir. Pode utilizar materiais didáticos para representar pontos de contacto.
- 4 Escolher - ou criar - uma **personagem por função** no serviço. Terá de haver pelo menos uma representação de fornecedor de serviço e uma do utilizador.
- 5 Encenar as ações de serviço com as figuras e os pontos de contacto. Quanto mais realista for, mais elevada será a aprendizagem.

4

ENTRE
GAR

PROTÓTIPO DE VÍDEO

— O SERVIÇO COMO NARRATIVA AUDIOVISUAL

Os vídeos surgem como uma ótima maneira de mostrar o **conceito de serviço** e a **experiência do ponto de vista do utilizador**, além de tornarem a história mais **tangível e credível**. Com a realização de um vídeo, é possí-

vel vincular o problema ou a situação atual, as principais fases do serviço e os benefícios que os utilizadores obtêm ao utilizá-lo. No fundo, permite e mostrar registrar toda a experiência.



⌚ DURAÇÃO

construção 120 minutos/3 dias
teste 3/5 minutos de vídeo

📄 MATERIAIS

Câmara de vídeo e outros recursos necessários (microfone, por exemplo)

+
Software de edição de vídeo, como Adobe Spark, iMovie ou Free Music Archive

💬 DICAS

Ao contar a história com uma **narrativa pessoal**, podemos aumentar a empatia no espectador.

Voz e áudio são fundamentais para tornar o vídeo profissional.

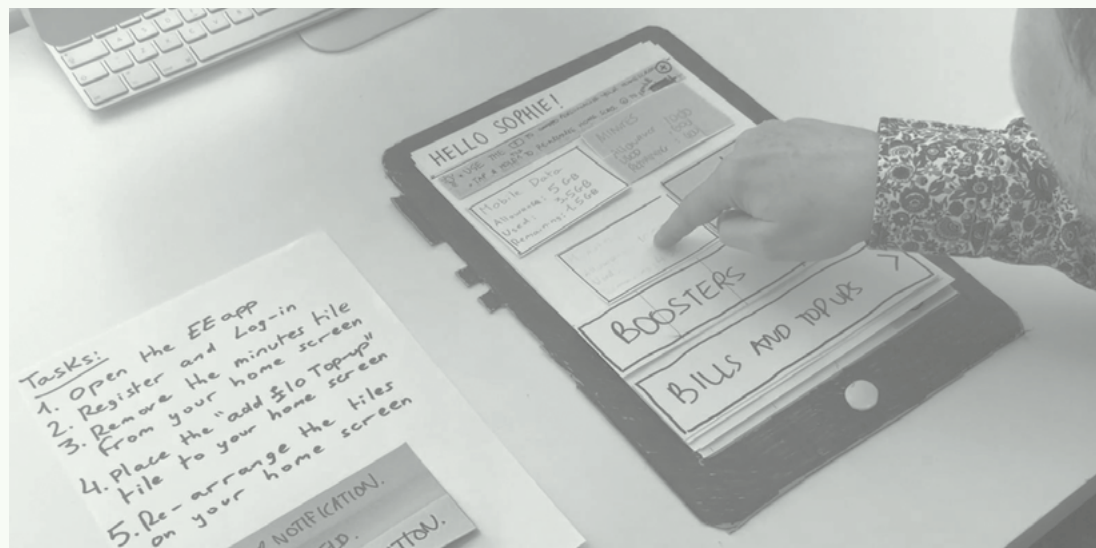
📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Começar por rever ou criar o *storyboard* do serviço. Também podemos usar outra representação de passo a passo do serviço, como uma jornada de utilizador (*customer journey*) ou *service blueprint*.
- 2 Organizar a **narrativa numa estrutura de três atos**: 1) **introdução** (problema), 2) **desenvolvimento** (uso do serviço) e 3) **conclusão** (benefícios).
- 3 Escrever o **guião**, incluindo todos os diálogos e narrações.
- 4 Listar e obter todos os recursos necessários para o vídeo (actores, adereços e cenários, protótipos, entre outros).
- 5 Pedir autorização para gravar o(s) vídeos.
- 6 Começar a filmar.
- 7 Editar o vídeo, incluindo áudio e grafismo.

PROTÓTIPO DE PAPEL

— POR VEZES O MELHOR MÉTODO AINDA É O PAPEL E A CANETA

A prototipagem de papel é uma **maneira rápida e fácil** de testar e obter *insights* dos utilizadores finais. Este método consiste em esboçar um protótipo da potencial **solução e os seus interfaces em papel**, como substitutos das representações digitais. Num teste de demonstração ou usabilidade, os esboços vão sendo alternados de acordo com as **ações, dificuldades e recomendações do utilizador**. A prototipagem de papel **simula a função e não a estética** de uma solução de serviço, tornando possível o **teste de conceitos** que podem depois ser revistos e desenvolvidos futuramente.



⌚ DURAÇÃO

protótipo	20/30 minutos
teste	30/45 minutos

📄 MATERIAIS

Papel, notas adesivas, tesouras, marcadores, cartões, cola, lápis e borracha.

💬 DICAS

A prototipagem de papel deve ser aplicada **na fase inicial do conceito** e não precisa validar a estética, deve focar-se no funcionamento do serviço.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Determinar os **principais aspectos e tarefas** que devem ser testados (conteúdo, forma, estrutura, tom de voz, funcionalidades, etc...);
- 2 Desenvolver uma **versão em papel do conceito** que permita testar os diferentes aspetos de forma rápida;
- 3 Recrutar participantes para o teste;
- 4 Realizar o teste, indicando tarefas claras ao utilizador, mas ao mesmo tempo sem dar instruções muito restritas (dar-lhes liberdade suficiente para explorar e perceber o seu comportamento) e **validar o conceito**;
- 5 **Tomar notas** do que funciona e do que precisa ser mudado.

DARK HORSE

— APOSTAR AS FICHAS NAS IDEIAS RADICAIS

No mundo das corridas de cavalos, o **cavalo negro** (*dark horse*) é a aposta que à partida tem menos hipóteses de ganhar, mas que acaba por dar maior recompensa se essa vitória se verificar. Um protótipo de *dark horse* segue a mesma lógica: **representa uma ideia arriscada** - que, por vezes, foi anteriormente rejeitada por ser considerada impossível ou demasiado radical, ou surgiu num momento menos adequado - mas que **contém grande potencial de inovação e de disrupção**. Es-

tes protótipos são construídos de forma livre, com vários materiais e objetos aleatórios, e representam soluções ou serviços nos quais o único limite é a imaginação. Não estão restritos às tecnologias atuais, orçamento, políticas, capacidades organizacionais... ou até mesmo às leis da Física! Esta técnica pode, no entanto, ajudar a **identificar e representar os valores centrais do projeto** e alcançar rápidas conclusões e mudanças de *mindset*.



⌚ DURAÇÃO

construção 10/30 minutos
teste 10/20 minutos por teste

📄 MATERIAIS

Canetas, tesouras, cola, papel, plasticina, cartão, notas adesivas e marcadores
+
Materiais didáticos

💬 DICAS

O moderador não deve julgar as ideias de outros, mantendo a abertura para ideias 'loucas'.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Começar por analisar os **conceitos e ideias de serviços criados** anteriormente. Se não existirem ideias desenvolvidas, fazer um *brainstorming* rápido de conceitos que atendam às necessidades do utilizador. Neste método, não existem limites.
- 2 Selecionar a **ideia mais arriscada e construí-la** rapidamente e de forma grosseira, recorrendo a qualquer material ou adereço.
- 3 Encenar o **funcionamento do protótipo**, ou seja, **do serviço**. Quanto mais realista for a interação, tanto do utilizador como do fornecedor de serviço, mais *insights* será possível recolher.
- 4 Levar a cabo a iteração do protótipo tendo em conta a análise dos *insights* e valores que se deve manter, traduzindo-os numa **versão mais viável da mesma ideia** ou noutros conceitos de serviço mais realistas.
- 5 Voltar a testar o protótipo.

SERVICE BLUEPRINT

— A REPRESENTAÇÃO VISUAL DA REALIDADE GLOBAL DO SERVIÇO

O *service blueprint* é uma representação visual da jornada do utilizador, o *frontstage*, todos os pontos de contacto, bem como as ações dos intervenientes do *backstage*, os bastidores do serviço, colaboradores, sistemas de logística ou infraestruturas de IT. Um *service blueprint* ajuda todos os intervenien-

tes a **compreender o seu papel no serviço** e garante que o utilizador tem uma experiência coerente e satisfatória. Para além disso, ao permitir ver a interação entre o *frontstage* e o *backstage*, garante que as **ligações e dependências entre diferentes elementos de serviço** sejam coerentes.



⌚ DURAÇÃO

construção 120 minutos
/2 dias

📄 MATERIAIS

Template *service blueprint* (se necessário)

+ Rolo de papel ou papel com tamanho entre A3 e A2
+ Notas adesivas e marcadores

💬 DICAS

Alguns serviços têm várias e diferentes áreas de ação, o que requer vários *service blueprint*.

Esta ferramenta pode ser suportada por gráficos, fotos ou ilustrações, para demonstrar pontos de contacto específicos com mais detalhes ou oferecer explicações adicionais.

Service Blueprint desenvolvido no âmbito do projeto Gestão de Ocorrências, Gabinete do Município, 2018.

📌 PASSO-A-PASSO

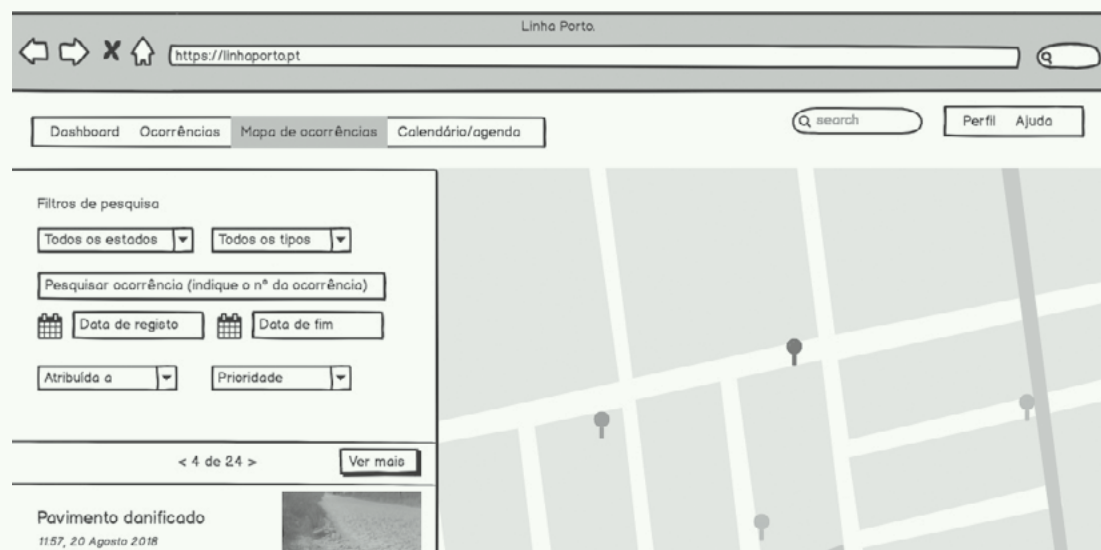
- 1 Selecionar o utilizador (*persona*) para mapear a experiência e identificar os pontos de contacto do *backstage* (colaboradores, serviços de suporte, etc.).
- 2 Construir a jornada do utilizador, que inclui as etapas, escolhas, atividades... que ele tem de realizar ao **interagir com um serviço** para atingir uma meta específica. Em primeiro lugar, devem ser mapeadas as fases do serviço, as evidências físicas, os pontos de contacto, linha de tempo, e finalmente as ações do utilizador.
- 3 Focar no *frontstage*, ou seja, nas ações que ocorrem diretamente na frente do utilizador. Devem ser mapeadas as ações do fornecedor de serviço (interação com o utilizador) e as tecnologias (o *interface* do produto/serviço) que são visíveis ao utilizador.
- 4 Focar no *backstage*, ou seja, nas etapas e atividades que ocorrem no “pano de fundo” para apoiar os acontecimentos do *frontstage*. Devem ser mapeadas as ações do fornecedor de serviço (ex: registo do novo utilizador na plataforma da empresa, mensagem para fornecedor) e as tecnologias (ex: plataforma de registo) não visíveis ao utilizador.
- 5 Incluir processos de suporte: mapear as tecnologias, serviço e recursos humanos, etapas internas e interações que dão suporte aos colaboradores na prestação do serviço.

PROTÓTIPOS DIGITAIS

— OS PONTOS DE CONTACTO DIGITAIS, RÁPIDOS E INTERATIVOS

Os protótipos digitais permitem, de uma forma simples e rápida, **testar as ideias iniciais** dos pontos de contacto digitais do serviço, através de **múltiplas interações**. Este método é rápido, fácil de construir, e não requer conhecimento de programação. Aliás, este tipo de protótipos pode ser construído sim-

plesmente com marcador e papel, desenhando os ecrãs de interação (*interfaces*). Desta forma, é possível experimentar diferentes conteúdos e interações do utilizador com a interface.



⌚ DURAÇÃO

construção	20/60 minutos
teste	10/30 minutos por teste

📄 MATERIAIS

Papel e marcador
+
Software específico, como o Balsamiq, o InVision App, ou o Proto.io.

💬 DICAS

Quanto mais *low-fi* for o protótipo, mais sincero e honesto será o *feedback* dos utilizadores.

Ao desenhar os *mock-ups* em papel, especialmente se não tiver experiência em *design* gráfico, verifique se não se esqueceu dos botões ou de outros elementos necessários para navegação do protótipo.

Protótipo digital de baixa fidelidade desenvolvido no âmbito do projeto Gestão de Ocorrências, Gabinete do Município, 2018.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Começar por rever ou criar o *storyboard* do serviço. Também pode usar qualquer outra representação de passo a passo do serviço, como uma jornada de utilizador (*customer journey*) ou um *service blueprint*.
- 2 Identificar as principais ações que o utilizador precisa de realizar e, para cada ação ou conjunto significativo de ações, dividir em diferentes ecrãs/páginas.
- 3 Desenhar os ecrãs em papel, tire fotos e compôr as mesmas num *software* aconselhado (ver na lista de material).
- 4 Adicionar *links* nos ecrãs desenhados e realize um teste de utilizador. Durante o teste do protótipo, observe as ações do utilizador, recolha comentários e itere o protótipo.

ROLE PLAY DO SERVIÇO — ENCENAR O SERVIÇO, UMA CENA DE CADA VEZ

Levar o serviço ao palco é uma boa maneira de o fazer ganhar vida e perceber as interações presenciais que este envolve. Para além disso, os **protótipos teatrais são simples e rápidos de criar**. Envolvem materiais simples, como cartão, com os quais é possível construir qualquer objeto, mobília ou outro equipamento, em escala real, que fazem parte dos serviços representados. Cada participante interpreta uma personagem (utilizador ou fornecedores do serviço) e terá uma função, seja através do seguimento de um guião

ou apenas improvisando. Através do teatro ou *role play* do serviço é possível descobrir dificuldades que poderiam permanecer ocultas com qualquer outra técnica de prototipagem, como a questão do tempo de algumas interações. Por fim, a natureza imersiva dos protótipos teatrais também produz respostas emocionais mais realistas.



⌚ DURAÇÃO

construção	60 minutos /1 semana
teste	5/30 minutos por encenação

📄 MATERIAIS

Canetas, tesouras, cola, papel, plasticina, cartão, notas adesivas e marcadores
+
Objetos de escala real
+
Materiais didáticos

💬 DICAS

Para evitar perder a visão geral do serviço, combine protótipos teatrais com outros tipos de protótipos, como *desktop walkthroughs*.

Use um guião simples mas detalhado de maneira a que exista coerência entre os testes. Itere a cena a cada teste, usando a improvisação.

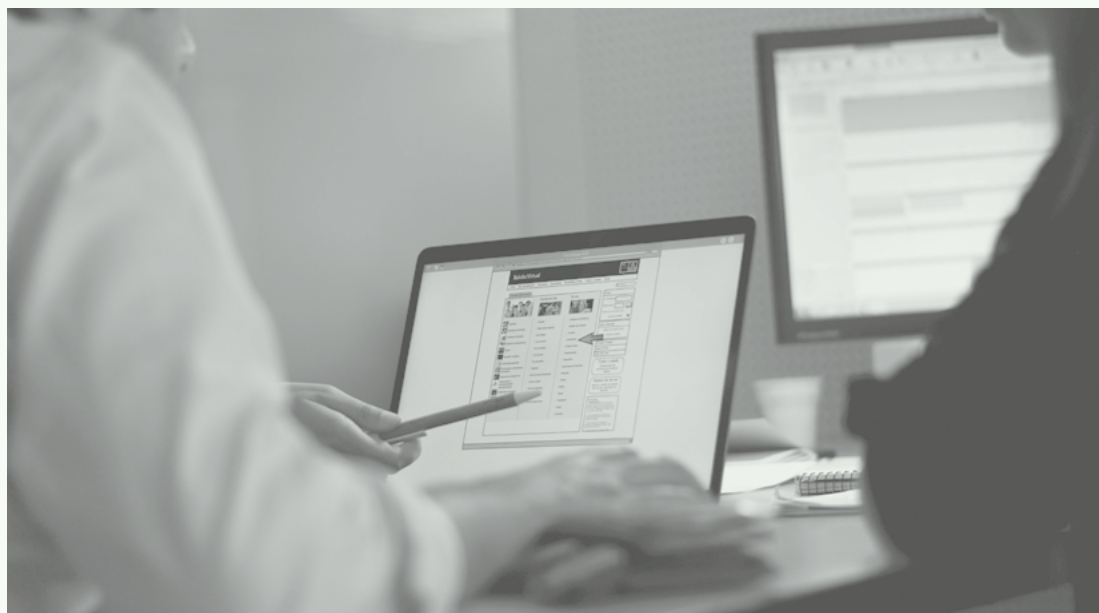
📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Começar com uma representação do serviço num formato de passo a passo, como uma jornada de utilizador (*customer journey*) ou *storyboard* (pode ser uma versão rápida).
- 2 Identificar os principais atores, ambientes (escritório, rua, veículos, etc.) e pontos de contacto tangíveis (papel, digital, produto, etc.) envolvidos no serviço.
- 3 Construir os ambientes/espacos e objetos numa escala real.
- 4 Escolher ou criar uma personagem por função no serviço. Terá de haver pelo menos uma representação de fornecedor de serviço e uma do utilizador.
- 5 Encenar as ações de serviço com as figuras e os pontos de contacto. Quanto mais realista for, mais elevada será a aprendizagem. Haverá liberdade de alterar qualquer adereço, papel/função ou ações, durante a representação do serviço.

54 TESTES DE USABILIDADE — TESTAR O PRODUTO OU SERVIÇO EM AMBIENTE REAL

Os **testes de usabilidade** são uma técnica de investigação utilizada para **avaliar as funcionalidades, conceito e função de um produto ou serviço**. Os testes são realizados com utilizadores representativos do público-alvo do serviço ou produto. Basicamente, cada utilizador deve tentar realizar tarefas indicadas, enquanto o observador ouve e anota

as dificuldades, dúvidas ou recomendações do utilizador. O teste de usabilidade permite **testar** o serviço ou produto; obter uma boa ideia sobre se as perguntas e/ou cenários são claros para o utilizador e fazer quaisquer ajustes de última hora no serviço ou produto.



55

ENTREGAR

⌚ DURAÇÃO

30/120 minutos

📄 MATERIAIS

Câmera ou outro material de gravação
+
Caderno ou folhas de papel
+
Canetas ou marcadores

💬 DICAS

Qualquer *feedback* é valioso, portanto é importante que os participantes saibam disso.

Quem conduz o teste deve ser sempre capaz de permanecer neutro. Se o participante fizer uma pergunta, a resposta deve ser "O que é que você acha?" ou "Gostaria de saber como você o faria".

É importante fazer testes-piloto de equipamentos e materiais de teste com um participante voluntário, antes do grupo. Deve ser levado a cabo ½ dias antes da primeira sessão de teste real.

Teste de usabilidade com utilizador real, realizado no âmbito do projeto Gestão de Ocorrências, Gabinete do Município, 2018.

📌 PASSO-A-PASSO

- 1 Planear a sessão de teste de usabilidade e recrutar os participantes do teste;
- 2 Tratar do espaço e equipamento necessário: deve fazer-se um **teste piloto primeiro**, antes do teste com participantes reais;
- 3 Desenhar em **detalhe as tarefas** que vão ser atribuídas ao utilizador, desde o conteúdo da pergunta à tarefa... — tudo impacta a forma como o utilizador poderá responder;
- 4 Iniciar o teste e deixar o utilizador **confortável com o ambiente**;
- 5 Apresentar-lhes o serviço ou produto, onde podem encontrá-lo... e pedir-lhes um **feedback inicial** sobre o que eles **esperariam do serviço ou produto**. Pedir-lhes também que **pensem em voz alta** e tomar nota de cada um dos seus comentários;
- 6 Dar aos utilizadores **apenas uma tarefa de cada vez** e pedir-lhes para que também eles sugiram tarefas;
- 7 Depois de todas as tarefas terem sido concluídas, pedir o **feedback geral do produto ou serviço** e sugestões de melhoria. Isto vai não só demonstrar o valor que se dá às opiniões do utilizador mas também fornecer valiosos *insights* sobre o serviço ou produto.

Bibliografia e fontes

Davila, Epstein e Shelton (2007) *“Figura Matriz Inovação”*

Nepomuceno, Carlos (2015) *“Inovação Participativa - Conceitos Estruturantes”*

Moreira, Ricardo (2015) *“O papel da Criatividade e do Design Thinking na Inovação”*, FEUP

Branco, Catarina (2017) *“Design Thinking Value & Benefits - Insights from UK Service Design Professionals”*, Copenhagen Business School Organisational Innovation and Entrepreneurship

Moritz, Stephan (2005) *“Service Design - Practical access to an evolving field”* - KISD

Kumar, Vijay (2013) *“101 Design Methods - A structured approach for driving innovation in your organization”* - Wiley

Sumários Estatísticos - CIS 2016 Inquérito Comunitário à Inovação - Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Tim Brown

CX Hub, Customer Experience. Disponível em: <https://cxhub.com/2018/04/19/design-thinking-processo-ou-metodologia/>

Link To Leaders, *Diferentes modelos de inovação e os desafios de Portugal*, Filipe Santos, Católica-Lisbon School of Business & Economics. Disponível em: <http://linktoleaders.com/diferentes-modelos-inovacao-os-desafios-portugal/>

Innovative solutions for sustainable cities, Citizen participation. Disponível em: http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/IMG/pdf/citizen_participation_gb.pdf

Data Driven Cities 20 Stories of Innovation. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/Top20_Global_Data_Stories_report_2017.pdf

Crisscrossed, *Inspiring social innovation lab examples*, Christian Kreutz. Disponível em: <https://www.crisscrossed.net/2016/03/30/social-innovation-labs-worldwide/>

Sugestões de leitura

Service Design Impact Report: Public Sector, Service Design Network, Birgit Mager

Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Tim Brown

Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us, Tom Kelley & David Kelley

This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World, Marc Stickdorn, Markus Edgar Hormess, Adam Lawrence and Jakob Schneider

The Design of Everyday Things: Revised and Expanded, Don Norman

An Introduction to Service Design: Designing the Invisible, Lara Penin

Service Design from Insight to Implementation, Andy Polaine, Lavrans Løvlie and Ben Reason.

Design for Public Good, Design Council UK

TOOLKIT

PARA

A

INOVA

ÇÃO

Porto.